

STAY
HUNGRY
STAY
FOOLISH

HÃY CỨ
KHÁT KHAO
hãy mãi
đại khồ



NHÀ XUẤT BẢN
TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

RASHMI BANSAL

RASHMI BANSAL
Người dịch: Hương Linh

HÃY CỨ KHAO KHÁT HÃY MÃI DẠI KHỜ

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc – Tổng Biên tập ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập : Trần Thị Anh

Sửa bản in : First News

Bìa : Nguyễn Hùng

Sửa bản in: Bá Kỳ

Thực hiện liên kết:

Công ty TNHH Văn hóa Sáng tạo Trí Việt (First News)

11 H Nguyễn Thị Minh Khai, P. Bến Nghé, Q.1, TP.HCM

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q.1 - TP.HCM

ĐT: 38225340 - 38296764 - 38247225 - Fax: 84.8.38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Website: www.nxbhcm.com.vn

Sách điện tử: www.sachweb.vn

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP.HCM - ĐT: 38 256 804

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2

86 - 88 Nguyễn Tất Thành, Q.4, TP.HCM - ĐT: 39 433 868

In 3.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty TNHH Văn Hóa In
SX-TM-DV Liên Tường (240/59 - 240/61 - 240/63 Nguyễn Văn
Luông, P. 11, Q. 6, TP. HCM). Xác nhận đăng ký KHXB số

1955-2015/CXBIPH/06-132/THTPHCM ngày 17/07/2015-QĐXB
số 979/QĐ - THTPHCM-2015 cấp ngày 07/08/2015. In xong và
nộp lưu chiểu quý III/2015. ISBN: 978-604-58-3839-6.

Lời Tựa

Tôi hân hạnh được viết lời tựa cho một cuốn sách về niềm đam mê kinh doanh của những cựu sinh viên Học viện Quản lý Ấn Độ, Phân viện Ahmedabad (IIMA). Ngoài những danh tiếng về chất lượng của chương trình thạc sĩ quản trị kinh doanh, viện còn được công nhận vì sự sáng tạo và sự nghiệp kinh doanh của các cựu sinh viên. Trong cuốn sách này, chị Rashmi Bansal, một cựu sinh viên của IIMA, đã viết về một số cựu sinh viên của học viện. Họ đã chọn con đường khác biệt và có được thành công trong việc xây dựng những tổ chức và doanh nghiệp mới.

Thông qua việc phỏng vấn từng người một, tác giả đã phần nào lột tả được những con người ấy, để cho chúng ta thấy được ngọn lửa cháy trong niềm tin và khao khát của họ, về những tháng ngày gian truân và cách mà họ vượt qua những trở ngại để đạt được ước mơ. Họ đã chiến thắng chính bản thân mình, họ đã chinh phục những miền đất mới.

Với tôi, đây là cuốn sách đáng đọc, không chỉ đối với những sinh viên ngành quản trị mà là đối với tất cả những bạn trẻ. Nó giúp tạo nguồn cảm hứng để các bạn dám ước mơ và đạt được những điều tưởng chừng như không thể.

Ngay cả khi tôi đang viết lời tựa này, tôi nhận ra rằng còn có rất nhiều những cựu sinh viên của IIMA khác cũng đã trở thành những doanh nhân. Đây là nỗ lực đầu tiên để ghi lại những suy nghĩ và kinh nghiệm của các doanh nhân thành đạt. Viện sẽ tiếp tục thực hiện những cuốn sách, thu thập những tư liệu về những con người này với mong muốn khơi dậy cảm hứng, truyền lại tinh thần “Hãy cứ khát khao – Hãy mãi đại khờ”, cũng như tinh thần “dám nghĩ dám làm” cho thế hệ trẻ, trong kinh doanh nói riêng và cho tất cả các ngành nghề khác trong xã hội.

Lời tác giả

Gia như tôi quyết định kết hôn với mối tình thời đại học của mình?

Giá như tôi ý thức được những gì mình không nên làm?

Giá như tôi không sinh ra trong thị trường việc làm này?

Giá như tôi ít lên kế hoạch hơn một chút?

Giá như tôi sống nhiều hơn một chút?

Giá như tôi vứt bỏ tất cả và thành lập công ty của riêng mình?

Giá như...

Giá như...

Những câu hỏi “Giá như...” ấy chưa bao giờ là những tưởng tượng thừa thãi. Trên thực tế, chúng là sự biểu hiện của những hy vọng, những ước mơ, những mong muốn của mỗi chúng ta. Nhưng ở một khía cạnh nào đó, chúng lại cho thấy người bản khoán đang cất giữ quá nhiều ước mơ trong chiếc rương “Một ngày nào đó, mình sẽ...”.

Vấn đề nằm ở chỗ: “Một ngày nào đó” là khi nào? Là khi chúng ta đã trở nên quá già, quá nghèo, quá mệt mỏi hoặc quá lười biếng chăng?

Tôi viết cuốn sách này để dành tặng cho những ai đang trần trọc về những “Giá như...”, hay “Một ngày nào đó...”. Tôi mong giúp họ nắm bắt được cơ hội, để họ không phải thức dậy mỗi ngày với những nuối tiếc. Đương nhiên, họ cần có khả năng nhìn thấy tiềm năng thị trường, cơ hội cũng như những nhu cầu chưa được đáp ứng. Nhưng quan trọng hơn hết, họ có thể đứng trước tấm gương và nhìn thấy giá trị đích thực của bản thân.

“Hãy Cú Khát Khao – Hãy Mãi Dại Khờ” là lời khuyên mà ông Steve Jobs dành cho sinh viên Trường Đại học Stanford trong bài diễn văn ở lễ tốt nghiệp năm 2005. Và đó cũng là phương châm sống mà tất cả những doanh nhân tôi gặp trong cuốn sách này theo đuổi.

Các câu chuyện có thể rất khác nhau nhưng ở một khía cạnh nào đó chúng đều có những nét tương đồng. Những doanh nhân này giành lấy cơ hội cho những điều họ tin tưởng. Để rồi đấu tranh và nỗ lực trong nhiều năm sau đó, trước khi kết quả từ những cố gắng ấy đạt đến kích thước và quy mô mà chúng ta gọi là *thành công*.

Trong mỗi câu chuyện như thế, có những người giờ vẫn đang tiếp tục đấu tranh và nỗ lực. Cuốn sách này sẽ mang tới cho họ niềm hy vọng và sức sống mới.

Mong rằng mỗi ngày khi đứng trước tấm gương, bạn vẫn có thể nhìn thấy nơi ảnh chiếu của mình bóng dáng sự khao khát còn đang ẩn sâu trong chính mình.

Rashmi Bansal

Cuốn sách việc làm



Sanjeev Bikhchandani (tốt nghiệp năm 1989)

naukri.com

Ông Sanjeev là nhà kinh doanh trong lĩnh vực thương mại trực tuyến thành công nhất tại Ấn Độ. Trong gần một thập kỷ, ông đã vật lộn với những nghề tay trái nhưng không bao giờ rời bỏ Ý tưởng Lớn của mình. Năm 2006, naukri.com trở thành công ty kinh doanh trực tuyến đầu tiên tiến hành IPO (phát hành cổ phiếu ra công chúng) trên sàn chứng khoán Ấn Độ.

Ông Sanjeev Bikhchandani là một người tràn đầy năng lượng. Vào ngày thực hiện cuộc phỏng vấn, ông sải bước vào văn phòng của tôi, ngồi xuống với phong thái tự nhiên và dành 40 phút đầu để cho tôi những lời khuyên trong kinh doanh.

Bất cứ điều gì ông nói đều hoàn toàn có lý. Phần doanh nhân trong tôi chăm chú ghi nhận, nhưng phần nhà văn lại kêu lên: “*Trời ạ, ông này nói nhiều quá đi mất!*”. Nếu phải dùng một phép so sánh hoàn hảo để đối chứng với nhà đầu tư thành công nhất Ấn Độ này, tôi sẽ dùng quảng cáo của hãng pin Energizer: “*Liên tục! Liên tục!*”

. Ông ấy bắt đầu khi còn trẻ và đơn giản là chưa bao giờ kiệt sức – ngay cả khi ông không thể tự trả lương cho bản thân trong suốt sáu năm trời, ngay cả khi ông phải làm thêm công việc khác vào cuối tuần để chu cấp cho gia đình, hay ngay cả khi ông đã tìm được nguồn quỹ nhưng toàn bộ giấc mơ dotcom phá sản.

Không chỉ vậy, ngay từ ban đầu thì với ông Sanjeev, theo đuổi niềm đam mê kinh doanh đã là lựa chọn duy nhất. Nhưng khi tôi hỏi là liệu có khi nào ông tưởng tượng được rằng sẽ có ngày công ty Info Edge (*thường được biết tới là naukri.com*) trở thành con cưng của thị trường chứng khoán, hay dẫn đầu ngành kinh doanh trực tuyến với giá trị vốn hóa thị trường đạt mức cao nhất(*) cùng tốc độ tăng trưởng “ nóng ” hay không thì câu trả lời của ông lại rất giản dị: “ Không hẳn ”.

(*) *Chú thích của tác giả: “Tính đến tháng 5 năm 2008, giá trị vốn hóa thị trường của công ty ở mức 630 triệu đô-la. Vào thời điểm năm 2012, con số này đã là 1 tỷ đô-la”.*

Lý do khiến ông Sanjeev thành lập công ty của riêng mình là vì ông muốn có sự độc lập. Ông muốn làm chủ công việc kinh doanh lẫn cuộc sống của chính mình, với những ưu tiên của riêng mình. Nhờ vậy, ông mới có sự thôi thúc tạo nên điều gì đó khác biệt. Thành công đã đến với ông – nhưng ngày trước, khi mới làm quản lý cho một công ty nhỏ có văn phòng đặt tại khu vực sinh hoạt dành cho người giúp việc của gia đình(**), ông Sanjeev đã có hạnh phúc. Vì sao vậy? Các bạn hãy dõi theo câu chuyện đời hấp dẫn của ông sau đây để biết câu trả lời.

(**) *Ở Ấn Độ, khu vực này thường chỉ gồm một căn phòng rất nhỏ, ở cạnh nhà bếp và chỉ dành riêng cho người giúp việc, đi kèm với công trình phụ và những vật dụng cơ bản. Khu vực này thường có lối đi riêng và có cửa khóa để ngăn cách với khu vực sinh hoạt của chủ nhà.*

“ Tôi đã dành phần lớn cuộc đời mình ở Delhi(***) . Cha tôi là bác sĩ và từng làm việc cho chính phủ, còn mẹ tôi làm nội trợ. Gia đình tôi không có ai làm kinh doanh”, ông tâm sự. Thuở còn bé, Sanjeev không có điểm gì nổi trội nhưng khi mới 12 tuổi, ông đã ít nhiều có được lựa chọn về nghề nghiệp tương lai của mình. Ông giải thích: “ Ở thời điểm đó, ý tưởng đã dần định hình trong đầu tôi, rằng một ngày nào đó tôi sẽ thành lập một công ty của riêng mình ”.

(***) *Delhi là tên một khu vực ở thủ đô quốc gia của Ấn Độ, trong đó có*

Cũng vì vậy mà sau này, dù đã nhận được lời mời nhưng Sanjeev đã từ chối vào Học viện Công nghệ Ấn Độ (*Indian Institute of Technology – IIT*) để theo học ngành kinh tế tại Trường Đại học St. Stephen's. Kế hoạch của ông là thay vì mất năm năm để có bằng đại học nếu theo ngành kỹ thuật, ông chỉ mất có ba năm theo ngành kinh tế. Sau đó, ông sẽ đi làm vài năm để lấy kinh nghiệm, và theo học tiếp tại Học viện Quản lý Ấn Độ, Phân viện Ahmedabad (tức *Indian Institute of Management, Ahmedabad – IIMA*).

Như vậy, ngay từ bé Sanjeev đã có định hướng về tương lai của mình. Không những thế, trước xu thế bấy giờ là người thuộc các tầng lớp trung lưu lao theo ngành công nghệ thì ông lại kiên định với mục đích đã đề ra. Ở đây, ông khiến chúng ta thấy được sự *độc lập trong suy nghĩ* và *lòng dũng cảm đi theo con đường mình đã chọn* , bất kể nó có là “hợp thời” hay không. Đây là đặc điểm mà bạn thường thấy ở những doanh nhân.

Kết quả là đúng theo kế hoạch, Sanjeev làm việc ba năm rồi được nhận vào IIMA. “Ở trường, có một nhóm trong chúng tôi luôn nói về kinh doanh và suy nghĩ về kinh doanh. Tôi đăng ký một số khóa học có tính chất định hướng nhiều về lĩnh vực kinh doanh như Quản lý Cấp tốc Louisiana (tức *Louisiana Emergency Management – LEM*) hay Kế hoạch Thực hiện và Phát triển Dự án (PPID)” . Sau đó, ông khởi nghiệp.

Có điều, tuy luôn muốn làm điều gì đó khác biệt, sự khởi đầu này của ông hoàn toàn không đi kèm với những hành động lạ lẫm. Ông chỉ đơn thuần là xin nghỉ việc ở công ty cũ(****) , rồi cùng thành lập hai công ty Indmark và Info Edge với một đối tác nữa. Công ty đầu tiên tập trung vào lĩnh vực thương hiệu được phẩm và công ty thứ hai chuyên cung cấp dịch vụ khảo sát và lập báo cáo tiền lương.

(****) Cụ thể, công việc của ông đảm nhiệm trước giai đoạn khởi nghiệp này là tại bộ phận marketing của HMM. Ngày nay, HMM đã trở thành Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dược phẩm GlaxoSmithKline và là công ty con của công ty tư nhân GlaxoSmithKline – một trong những công ty dược phẩm và chăm sóc sức khỏe trên cơ sở nghiên cứu khoa học có vị trí hàng đầu trên thế giới.

Nhưng khao khát được làm công việc của riêng mình vẫn luôn hiện hữu trong Sanjeev.

Công ty bắt đầu hoạt động trong khu ở của người giúp việc tại ngôi nhà của cha ông, với giá thuê chỗ là 800 rupee mỗi tháng. Chuyện tiền bạc không phải lúc nào cũng suôn sẻ nên ông khó mà trả lương cho nhân viên đúng ngày 29 hàng tháng. Còn thu nhập của chính ông là từ việc dạy học tại một số trường kinh tế vào dịp cuối tuần.

May mắn là bên cạnh Sanjeev có một người có khả năng cấp vốn đầu tư: vợ ông. Bà Surabhi vốn là một người bạn cùng khóa của ông. Ngay từ trước khi hai người cưới nhau, ông Sanjeev đã không hề che giấu về mong ước khởi doanh của mình, cũng như đã dự báo với bà rằng sẽ có giai đoạn mà thu nhập trong gia đình phụ thuộc rất nhiều vào bà. Và “ *bà Surabhi đã hoàn toàn thoải mái với điều đó*”, ông Sanjeev kể.

Đến đây, nhiều người hẳn sẽ băn khoăn về “tính sĩ diện” của người đàn ông khi ít nhiều phải sống phụ thuộc tài chính vào người vợ. Song, sự thật là ông Sanjeev không cảm thấy thiếu thoải mái hay mất danh dự vì điều đó. Ông quan niệm rằng một khi đã làm kinh doanh, ít nhiều gì ông cũng phải tiết chế cái tôi của mình. Bởi nếu muốn đứng vững trên thương trường, bất kỳ ai cũng phải sẵn lòng làm tất cả những điều mà việc kinh doanh đòi hỏi. Muốn giữ cho ước mơ của mình không bị nhấn chìm, bạn không được phép để tâm tới những lời xì xào bàn tán của hàng xóm và họ hàng về việc ai mới thực sự là người chủ của gia đình.

Và khi đã **vượt qua được những trở ngại đến từ cái tôi**, bạn có thể thoải mái tìm kiếm và rồi tìm thấy ý tưởng từ bất cứ đâu. Có thể đó là lúc bạn đang ngồi trong tàu điện ngầm và có được khoảnh khắc eureka tuyệt vời ấy. Cũng có thể là trên xe buýt hay ngay tại bàn ăn của mình. Trong trường hợp của ông Sanjeev, ý tưởng ấy chính là tạo lập một cơ sở dữ liệu việc làm.

Khi còn ngồi trong văn phòng làm việc rộng lớn của HMM, ông Sanjeev từng thấy những đồng nghiệp của mình lướt qua tờ *Business India*, bấy giờ là tạp chí hàng đầu về lĩnh vực kinh doanh. Ngày ấy, phần sau của cuốn tạp chí có 30 đến 40 trang dành cho quảng cáo việc làm. Và ông Sanjeev thấy rằng tất cả mọi người đều đọc từ đằng sau trở về trước. Vậy là...

... **Eureka**. Tất cả mọi người đều muốn biết thông tin về thị trường việc làm!

Ngay cả ở một công ty tốt như HMM, người ta vẫn để ý, tìm kiếm những cơ hội việc làm khác. Bạn có thể không chủ động tìm kiếm

công việc nhưng bạn có thể *nhìn thấy* công việc. Đó là một phát hiện có giá trị và ông Sanjeev biết rằng mình có thể áp dụng nó vào việc gì đó.

Trên hết, hàng tuần các công ty tìm kiếm nhân sự vẫn thực hiện các cuộc gọi và chào mời những công việc không bao giờ được đăng trên mục quảng cáo. Điều này cho thấy các kênh trung chuyển giữa nhà tuyển dụng và người tìm việc chưa thể đáp ứng được nhu cầu của đôi bên, kết cục là xảy ra tình trạng “kẻ ăn không hết, người lần không ra”. Để giải quyết bài toán này, ông Sanjeev nghĩ đến một cơ sở dữ liệu việc làm, chuyên tập hợp thông tin và được cập nhật liên tục. Ông cho rằng đó có thể là một công cụ kiếm ra tiền.

Tuy nhiên, vào thời điểm nảy ra ý tưởng thì ông Sanjeev lại không có công cụ lẫn lực lượng để tổng hợp và sắp xếp kho dữ liệu khổng lồ này, mà nếu có làm được thì vấn đề chi phí sẽ tác động đến giá cả và khiến người dùng khó tiếp cận. Vậy là nó đã trở thành một trong những *ý tưởng bị đóng gói rồi bỏ quên*.

Đến một buổi sáng đẹp trời, một quảng cáo của Sở Viễn thông (tức Department of Telecom – DOT) xuất hiện trên báo. Quảng cáo giới thiệu về “*Videotex*” – một loại dịch vụ cho phép người sử dụng tiếp cận nguồn thông tin được lưu trữ trong một máy chủ trung tâm có kết nối với hệ thống thiết bị đầu - cuối ở khắp Delhi. Dịch vụ này sẽ giúp các khách hàng cá nhân tạo lập và duy trì cơ sở dữ liệu, dựa trên cơ sở phân chia doanh thu. Và ông Sanjeev tự nhủ: “*Ồ, tại sao mình không thiết lập một cơ sở dữ liệu việc làm trên nền tảng này nhỉ?*”. Và thế là Info Edge đăng ký dịch vụ, bản báo cáo chi tiết về dự án với hình ảnh, công cụ chuyển hướng và UI (tức giao diện người dùng) được gửi đi. Nhưng rồi thật không may, DOT đã hoãn dự án lại.

Đó là năm 1993^(****) và đất nước Ấn Độ vào thời điểm ấy có nhiều việc khác cần được quan tâm hơn.

*(****) Năm 1993 là năm đầy đau thương của Ấn Độ với hàng loạt vụ khủng bố và thả bom kinh hoàng nhất trong lịch sử nước này tại Mumbai vào ngày 12/3 khiến 350 người chết và 1.200 người bị thương. Kế đến là hai vụ giết người dã man của băng cướp Veerappan vào tháng 4 và tháng 5, và cuối cùng là trận động đất ngày 30/9 tại Killari cướp đi mạng sống của hơn 10.000 người.*

Bản thân việc hợp tác của ông Sanjeev cũng không suôn sẻ. Sau một thời gian, ông và người cộng sự quyết định tách ra, đi theo

những hướng riêng. Mỗi đối tác giữ một công ty, chia nhau mỗi bên một nửa số nhân viên cùng tài sản. Ông Sanjeev chọn Info Edge, lòng vẫn ấp ủ ý tưởng về kho dữ liệu việc làm. Cuộc sống lại trở về như trước – lại báo cáo, lại cơ sở dữ liệu, lại nghiên cứu thị trường. Những đồ dùng thông dụng của công ty được bán lại với giá rẻ. Info Edge chuyển trở về khu vực sinh hoạt của người giúp việc sau khoảng thời gian ngắn ngủi có được một văn phòng ở phía Nam Delhi.

Hoạt động trên mô hình chi phí thấp hơn, Info Edge tạo ra một khoản doanh thu tương đối, đủ để đáp ứng việc xây dựng không gian văn phòng cho công ty, nằm ở tầng hai nhà của ông Sanjeev. Đến đây thì mọi việc ổn thỏa, không quá tốt cũng không quá xấu. Công việc kinh doanh có những bước tiến, nhưng vẫn còn chậm. Rồi một ngày, ông Sanjeev đến thăm triển lãm “*IT Châu Á*” tại Pragati Maidan. Ở đây, ông biết đến *Internet* lần đầu tiên.

Đó chính là thời khắc quyết định. Kể lại sự việc đó với tôi, ông Sanjeev càng trở nên sôi nổi hơn. Lúc đó, ông nhìn thấy gian hàng mang tên **WWW** và rất tò mò, nên đã vào hỏi: “Đây là cái gì?”.

“Thưa ngài, đây là viết tắt của cụm từ World Wide Web, tức là Mạng lưới Toàn Cầu ạ”, người bán hàng đáp.

“Mạng lưới Toàn Cầu là cái gì?”.

“Là Internet”.

“Internet là cái gì?”, vào thời điểm đó thì ông Sanjeev chưa từng nghe đến thuật ngữ này. Và người bán hàng đáp: “Thưa ngài, ngài có thể gửi và nhận thư điện tử”.

Gian hàng đó thuộc về một đại lý bán lẻ tài khoản Internet VSNL và chủ yếu tập trung vào việc bán tài khoản email kèm với dịch vụ kết nối Internet. Nhưng ông Sanjeev không biết người nào sở hữu tài khoản email cả, vậy nên ông không thấy sự cần thiết của nó. Ông có thể trao đổi email với ai được cơ chứ? Thấy vậy, anh chàng bán hàng nói thêm: “Thưa ngài, với Internet, ngài có thể cập nhật được rất nhiều thông tin”, rồi giới thiệu cho ông bản dùng thử trên màn hình B&W thô sơ với giao diện tương tự như hệ điều hành DOS. Anh ta mở ra trang web có tên *Yahoo!* và gõ vào khung trống một từ khóa, nhấn *Enter*, sau đó giải thích: “Thưa ngài, bằng cách này ngài có thể tìm kiếm bất cứ thông tin gì”.

Tới đây thì một ý nghĩ lóe lên trong đầu ông Sanjeev. Ông tự nhủ: *Chính là ý tưởng cũ mà mình đã trì hoãn! Đây có thể là môi trường*

cho nó phát triển.

Ông tiến lại gần người bán hàng: “Này anh, làm thế nào để thiết lập một trang web nhỉ?”.

Anh ta nói: “Xin lỗi, chuyện đó thì tôi không thể giúp ngài rồi. Để làm được điều đó, ngài cần có một máy chủ mà tất cả các máy tính chủ đều được đặt tại Mỹ”.

Nghe vậy, ông Sanjeev nói: “Không sao, cảm ơn anh”.

Nhưng dù thế, trí não của ông vẫn vào guồng để tìm cách hiện thực hóa ý tưởng đã cất giấu bấy lâu. Ông trở về và gọi cho anh trai Sushil, người hơn ông bảy tuổi, đã tốt nghiệp IIMA và là giáo sư tại Đại học California, Phân viện Los Angeles (UCLA).

Ông nói: “Em muốn tạo một trang web trên mạng Internet. Anh đã bao giờ nghe đến Internet chưa?”.

Người anh trai bật cười: “Đương nhiên là rồi, ở đây ngày nào mọi người cũng dùng nó”.

Ông Sanjeev nói: “Vậy à, nhưng nó chỉ vừa mới được giới thiệu ở Ấn Độ. Em muốn tạo một trang web nhưng tất cả máy chủ đều đặt tại Mỹ. Em cần một máy chủ”.

“Ừ, vậy có trở ngại gì à?”.

“Em không có tiền”, ông Sanjeev thú thật.

Đó là vào tháng Mười năm 1996, thời điểm kinh tế suy thoái. Công ty của ông Sanjeev một lần nữa đối mặt với tình trạng báo động. Vợ chồng ông có con nhỏ mà bà Surabhi lại đang trong thời gian nghỉ hộ sản. Lúc này, ông Sanjeev đã phải nhận việc làm thêm, với vị trí tư vấn biên tập ở phần phụ lục chuyên giới thiệu việc làm cho tờ báo *Pioneer*.

Vì thế, sau khi nghe ông giải thích về tình trạng khó khăn của mình, người anh trai nói: “Đừng lo, anh sẽ trả chi phí máy chủ cho tới khi em có thể tự lo được”.

Chi phí thuê máy chủ là 25 đô-la mỗi tháng. Để đổi lại, Sanjeev cho anh trai mình 5% cổ phần trong công ty. “Anh ấy không hề đòi hỏi điều đó, nhưng tôi nghĩ như vậy mới công bằng”, ông giải thích.

Sau đó, ông Sanjeev mời ông VN Saroja (khóa 1990) từ IIMA vào hội đồng quản trị của công ty mới. Ông Saroja nắm 9% cổ phần và chịu trách nhiệm quản lý hoạt động.

Ông Sanjeev cũng tìm tới ông Anil Lall (một người bạn rất giỏi lập trình và thường nhận làm những dự án tự do) để đưa ra đề nghị: “Tôi muốn tạo một trang web”.

Anil nói ông không biết gì về Internet cả, vậy nên ông Sanjeev trấn an: “Không sao đâu, tôi tin chắc là thế nào cậu cũng tạo ra được nó”. Quả vậy, một tuần sau ông Anil gọi điện và báo: “Tôi làm được rồi”. Vậy là ông Anil trở thành nhà đồng sáng lập trang naukri.com và nắm giữ 7% cổ phần.

Trong khi đó, dần dà ông Sanjeev đã có được sự công nhận của những tờ báo uy tín trong nước. Cũng trong thời kỳ này, do tình hình kinh tế khủng hoảng, việc kinh doanh không nhiều nên công ty xảy ra tình trạng nhân viên trống việc. Vậy là ông Sanjeev đến gặp hai nhân viên chuyên nhập dữ liệu, đưa cho họ những tập file cũ với cấu trúc cơ sở dữ liệu việc làm rất chi tiết và nói: “Tôi muốn hai cậu dùng ngôn ngữ của chính mình để cập nhật danh sách các việc làm này vào kho dữ liệu”.

Trong vòng ba ngày, họ có được 1.000 thông tin việc làm. Trong vòng một tuần, họ sở hữu một máy chủ chứa đầy thông tin. Cơ sở dữ liệu và giao diện người dùng được chuyển cho ông Anil. Sau một tuần, trang web đã sẵn sàng. Cuối tháng Ba năm 1997, naukri.com đi vào hoạt động.

Ở thời điểm ấy, đã có rất nhiều người cảnh báo ông Sanjeev rằng “naukri”, “naukar” hay cái gì đó đại loại như thế sẽ chỉ là sản phẩm phục vụ cho thị trường giá rẻ. Nhưng có một điều gì đó mách bảo ông rằng sản phẩm này đặc biệt và độc đáo. Ông tin tưởng vào quyết định của mình và theo đuổi nó đến cùng. Kết quả là “ngày hôm nay, nó đã trở thành một trong những tài sản lớn nhất của chúng tôi”.

Làm kinh doanh cũng có tính khoa học, và khoa học thì không phải lúc nào cũng đi theo trào lưu. Bạn phải bắt tay vào thí nghiệm, rồi phải làm, phải dần thân để tạo ra những thành quả đích thực, từ đó bạn mới có cơ sở để thuyết phục người khác, để chứng minh cho họ thấy với ý tưởng này, với cách làm này thì bạn vẫn có thể tạo ra sản phẩm tốt, tạo ra kết quả kinh doanh tốt. Sau đó, chính những kết quả sẽ tác động ngược lại đến bạn, tạo cho bạn niềm tin và sự kiên định tiếp tục đi theo hướng đã chọn. Đây

là bài học rất quan trọng mà các bạn trẻ mới bắt đầu kinh doanh cần thuộc nằm lòng: **chỉ có hành động mới là phương cách thuyết phục hiệu quả nhất** (cho bạn và cho chính những người quanh bạn).

Tuy vậy, để có được thành tựu như ngày nay, naukri cũng phải trải qua quá trình vươn lên rất vất vả: “Trong sáu tháng đầu tiên, chúng tôi không hề có kết nối Internet. Chúng tôi tới nhà anh Anil Lall với hai chiếc đĩa mềm dữ liệu để anh ấy cập nhật trang web. Công ty cũng đã cam kết mỗi ngày sẽ có thêm 1.000 thông tin việc làm, vậy nên chúng tôi phải cập nhật liên tục. Không có thông tin việc làm nào cũ hơn 30 ngày, tất cả đều được thu thập từ báo”. Vào thời điểm naukri.com đi vào hoạt động, cả nước Ấn Độ mới chỉ có 14.000 tài khoản Internet, nhưng với ông Sanjeev, đó đã là một con số đáng kể. Một khó khăn khác là hầu hết các trang web lúc bấy giờ phục vụ cho đối tượng người nước ngoài và naukri là một trong số ít trang web phục vụ cho người Ấn Độ.

Nhưng rồi naukri bắt đầu được giới báo chí sử dụng bởi các nhà báo phải viết bài cho độc giả Ấn Độ. Và khi muốn trích dẫn, họ sẽ trích nguyên văn từ naukri vì ngoài nó ra thì họ không còn một nguồn tin nào khác. Vậy đấy, naukri đã trở thành vốn quý và trong hai năm “đầu đời”, trang web được một lượng lớn báo chí sử dụng mà không cần phải cố công tiếp thị.

Cho đến tận bây giờ, ông Sanjeev vẫn không phải cố gắng thu hút sự chú ý cho naukri.com. Đang giữa cuộc phỏng vấn thì có một phóng viên gọi, ông cáo lỗi để nhận điện và có cuộc nói chuyện kéo dài 10 phút về “xu hướng việc làm”. Thông thường, người ta tìm đến ông Sanjeev và naukri để tìm kiếm thông tin. Qua đó, chúng ta phải ngả mũ thán phục tầm nhìn của ông Sanjeev ngày trước: ông tạo ra nguồn thông tin để thu hút mọi người tìm đến, ai cũng cần thông tin khi đời sống công nghệ – kỹ thuật lẫn dân trí trong xã hội phát triển, và trích dẫn miễn phí là oxy cho mọi doanh nghiệp. Giờ thì 10 cm trích dẫn trên báo có sức thu hút tương đương 400 cm² diện tích trên trang quảng cáo (1/2 trang báo khổ lớn).

Tuy nhiên, chỉ tạo ra một sản phẩm tiên phong và độc đáo là chưa đủ. Bạn còn cần phải trở thành điểm đến tin cậy trong ngành công nghiệp mà bạn hoạt động. Đó là lý do mà bất kỳ nhà báo nào viết về việc làm cũng sẽ gọi cho ông Sanjeev. Ông được tin tưởng, ông đã tạo được uy tín, và bản thân ông luôn sống với công việc của mình: **Ông luôn sẵn lòng tiếp chuyện và ông biết phải cho người hỏi những thông tin nào.**

Không dừng lại ở đó, đối với naukri thì người sử dụng trang web chính là tài sản quý giá. Bởi vì đến một ngày nọ, khi nhìn vào các đơn xin việc và thư mô tả về bản thân của ứng viên, các nhà tuyển dụng nhận ra rằng rất nhiều người biết đến nhu cầu nhân sự của họ thông qua các thông tin việc làm trên trang naukri.com. Vậy là nhờ vô tình, danh tiếng của naukri được lan truyền. Tuy nhiên, chỉ có danh tiếng thôi thì liệu trang web có thuộc vào loại “có tiếng mà không có miếng” không?

Sự thật là chỉ trong vòng sáu tháng đi vào hoạt động, một email được gửi trực tiếp tới 3.000 quản lý nhân sự và nhà tuyển dụng. Trong đó có đề xuất rằng với 350 rupee, người sử dụng dịch vụ có thể đăng quảng cáo việc làm trên trang web; còn với 6.000 rupee thì họ có thể đăng ký nhận tin tức mới và danh sách các ứng viên trong vòng một năm mà không hề gặp giới hạn nào.

Cũng từ đó, naukri.com bắt đầu hoạt động kinh doanh. Trong năm đầu, việc kinh doanh còn ít, kết quả chỉ vào khoảng 2 – 2,5 lakh(*****) rupee. Nhưng trong năm thứ hai, nhiều email đã được gửi đi hơn và kết quả là “doanh thu tăng khoảng 8 – 9 lần trong vòng một năm. Tôi chưa từng thấy một sản phẩm nào được thị trường phản hồi tốt đến thế”.

*(*****) Một lakh bằng 100.000 đơn vị. Lakh được sử dụng ở các nước Nam Á như Ấn Độ, Pakistan, Nepal,... 1 lakh tiền rupee Ấn Độ tương đương với khoảng 1.700 đô-la.*

Bỗng chốc, naukri có doanh thu đứng đầu ngành, mặc dù nó vẫn chưa có lợi nhuận. Sau đó, công ty đạt tới điểm hòa vốn với doanh thu 18 lakh rupee mỗi năm. Ông Sanjeev quyết định dừng lại tất cả các mảng dịch vụ khác trong Info Edge, từ báo cáo đến tạo lập cơ sở dữ liệu. Ông quyết định “tập trung tất cả nguồn lực cho naukri” và cho rằng “Đây chính là tương lai!”. Ông giải thích: “Tôi nhận ra rằng đây có lẽ là một *Ý tưởng Lớn*. Ấn Độ là một đất nước rộng lớn đang trên đà hội nhập quốc tế và phát triển, với tỷ lệ dân chúng ở độ tuổi lao động khá cao”.

Và ông Sanjeev đã đúng. Thập niên 90 của thế kỷ trước là “thời kỳ bùng nổ dotcom” của cả thế giới. Kéo theo đó là sự ồ ạt chuyển hướng của các nhà kinh doanh vào bất cứ thứ gì có đuôi .com/.net/ ... Họ lập ra những bản kế hoạch kinh doanh chỉ vỏn vẹn có bốn trang giấy và đặt ra bao cam kết về sự thành công, với mục tiêu trước mắt là có được khoản đầu tư mạo hiểm có giá 10 triệu đô-la. Và một số đã được cấp vốn.

Còn ông Sanjeev thì nhận được những lời ước hời: “Chúng tôi muốn được đầu tư vào công ty của ngài”. Phản ứng ban đầu của ông là: “Tôi không cần tiền... Giờ chúng tôi đã đạt được điểm hòa vốn. Năm tới, chúng tôi sẽ tiếp tục phát triển với doanh thu 50 – 60 lakh rupee và sẽ tạo ra lợi nhuận. Và tôi đã hài lòng về điều đó”.

Sự thật là lúc bấy giờ, ông đã hài lòng khi có một công ty nhỏ (dẫu cho nó được điều hành tại gia), bởi vì sau nhiều năm tranh đấu thì cuối cùng ông đã có thể nhìn thấy triển vọng lợi nhuận trong tầm tay. Với ông, “tôi không muốn phải ký kết những hợp đồng phức tạp, không muốn bị người khác giám sát chặt chẽ và chịu áp lực phải phát triển. Tôi đã rất thoải mái, tạo dựng một cuộc sống đơn giản cho mình”.

Nhưng cũng vào khoảng thời gian đó, ông có đọc thêm các tạp chí quốc tế về thị trường dotcom, việc phát hành cổ phiếu ra công chúng và việc định giá. Lý do là vì “tôi cảm nhận được là một điều gì đó sắp xảy đến. Ấy vậy mà tôi vẫn nói là tôi không cần tiền, bất kể nhiều hay ít”.

Nhưng rồi naukri không thể lảng tránh tiếng gọi của xu hướng thị trường. Với nguồn lực tài chính dồi dào, dù chỉ mới thành lập nhưng đối thủ của naukri, trang quảng cáo về ngân sách jobshead.com, đã có doanh thu gấp đôi naukri. Thực tế này đã đánh động ông Sanjeev và ông hiểu rằng cuộc chơi đã thay đổi. “Bạn không thể là một công ty nhỏ mãi mãi dựa dẫm vào nguồn quỹ cá nhân, để rồi đầu tư thế nào thì doanh thu thế ấy, mỗi năm chỉ thu về 50 lakh và đạt mức lợi nhuận 5 lakh. Bạn phải trở thành công ty 5 crore(*****) và có 50 lakh lợi nhuận. Để di chuyển từ quỹ đạo hiện tại sang quỹ đạo đó, bạn cần có nguồn quỹ bởi thua lỗ là điều hiển nhiên trong giai đoạn đầu sau khi chuyển giao” – và nguồn quỹ ấy đóng vai trò nền tảng tài chính, giúp bạn đủ sức vực dậy sau buổi giao thời.

*(*****) Một crore bằng 10.000.000 đơn vị. Tương tự như “lakh”, crore được sử dụng rộng rãi ở các nước Nam Á. Một crore tiền rupee Ấn Độ tương đương 170.000 đô-la.*

Vậy là phía Info Edge nhanh chóng thực hiện một cuộc gọi tới giám đốc một ngân hàng đầu tư: “Chúng tôi cần nguồn quỹ, chúng tôi đã đói ý”. Họ nói: “Tuyệt vời! Ông hãy viết bản kế hoạch kinh doanh. Chúng tôi đã tự lập trước một bản kế hoạch nhưng với tình hình hiện tại, nó trông khá là nực cười”.

Rồi Info Edge nhận được tiền từ Quỹ đầu tư mạo hiểm ICICI vào

tháng Tư năm 2000. Công ty với doanh thu 36 lakh rupee nhận được khoản tiền 45 crore rupee. Điều đáng nói là lúc bấy giờ, quả bong bóng dotcom đang căng phồng và một tháng sau khi Info Edge nhận tiền đầu tư, thị trường này sụp đổ. Khi nhớ lại việc này, ông Sanjeev trầm ngâm: “Chúng tôi khá may mắn theo rất nhiều cách khác nhau. Chúng tôi nhận được tiền ngay trước khi cuộc khủng hoảng diễn ra. Vì vậy chúng tôi không có thời gian để lãng phí nó một cách ngu ngốc. Chúng tôi gửi tiền vào tài khoản ngân hàng để nhận lãi cố định. Và trong suốt cuộc khủng hoảng, chúng tôi dùng nguồn quỹ cho công nghệ, sản phẩm, nhân lực, văn phòng, đội ngũ bán hàng, thu hút khách hàng mới, cố gắng cắt giảm thua lỗ”.

Đây cũng là một bài học quan trọng cho các nhà kinh doanh lẫn đội ngũ quản lý về tầm quan trọng của việc **nâng cao chất lượng sản phẩm** và **xây dựng đội ngũ nhân viên tốt**. Khủng hoảng hay suy thoái là những việc chắc chắn sẽ xảy ra trong bất cứ nền kinh tế nào, và điều giúp một doanh nghiệp trụ vững qua giông tố chính là lực lượng nhân sự giỏi, cũng như uy tín từ chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Và để làm được điều này, các nhà kinh doanh và điều hành cần xác lập nhận thức rằng thành công của một công ty là thuộc về số đông chứ không phải của riêng họ. Về điều này, ông Sanjeev tâm sự: “Một số người gia nhập công ty vào thời điểm đó – ngay trước hoặc sau khi nguồn vốn đầu tư mạo hiểm đổ vào – có lẽ đã đóng góp vào việc xây dựng công ty còn nhiều hơn cả tôi... Có thể tôi là người sáng lập, dẫn dắt công ty này trong suốt khoảng thời gian từ năm 1990 tới 2000. Nhưng sau năm 2000, những thành công đạt được là nhờ vào công sức của rất nhiều người khác”.

Với định hướng xây dựng doanh nghiệp từ yếu tố con người (cộng với nguồn vốn đầu tư đã có được), Info Edge quyết định thuê thêm người thay vì thu hẹp công ty. Với niềm tin vào nguồn lực nhân sự, trong khi những công ty khác rũ áo rời khỏi ngành dotcom sau cơn khủng hoảng thì naukri vẫn kiên định với định hướng kinh doanh dựa vào Internet. Công ty giữ vững lòng tin và kết quả là nó phát triển lớn mạnh. Khi bạn thực sự tin vào giá trị nền tảng của một doanh nghiệp thì vấn đề không còn nằm ở chu kỳ kinh doanh lên và xuống. Ở thời đại nào thì con người cũng cần phải ăn, cần phải tắm và phải lao động. Các doanh nhân cũng vậy, để vượt qua cơn bão cực, họ phải xắn tay áo lên làm việc và thậm chí là phải làm việc chăm chỉ gấp đôi.

Cứ thế, naukri.com tập trung vào xây dựng bản thân để trở thành một doanh nghiệp vững mạnh. Không những thế, công ty biết sử

dụng nguồn tiền của mình một cách có chiến lược. Kể từ ngày thành lập vào năm 1997 đó, bao cuộc khủng hoảng đã qua đi như khủng hoảng dotcom, khủng hoảng công nghệ – thông tin, sự kiện ngày 11/9, sự suy thoái kinh tế toàn cầu,... nhưng naukri vẫn không ngừng hoạt động.

Phải nhấn mạnh ở đây là nếu không có sự đồng hành của ICICI thì naukri sẽ gặp nhiều khó khăn hơn trong những thời kỳ khó khăn. Tiền vào tài khoản theo từng đợt, đầy đủ, bất kể những lúc hiệu suất của naukri sụt giảm. ICICI đã không hề giữ lại một khoản tiền nào, cũng như không hề có một cuộc tái thương lượng nào về giá cả.

Bên cạnh đó, việc chi tiêu có chiến lược cũng giúp ích cho Info Edge: “Chúng tôi vẫn tiếp tục phát triển nhưng đương nhiên đó là thời kỳ khó khăn. Đã có lúc chúng tôi mất 25 lakh rupee tiền mặt trong vòng một tháng. Và chúng tôi chỉ có số tiền đủ để hoạt động trong khoảng 18 tháng. Cuối năm 2001 là thời điểm thị trường xuống thấp nhất... Chúng tôi biết kiếm tiền trên Internet khó khăn đến thế nào. Chúng tôi hiểu được giá trị của đồng tiền bởi vì chúng tôi luôn thiếu tiền. Vậy nên khi có 700 triệu, chúng tôi đã rất cẩn trọng trong việc sử dụng nó”.

Vậy Info Edge đã áp dụng phương pháp nào để kích thích tăng trưởng doanh thu? Họ dùng một phương pháp thông thường – kích thích doanh số của mỗi nhân viên. Cụ thể, mỗi tháng họ phải chi trả cho mỗi nhân viên bán hàng 20.000 rupee, trong đó mức lương cơ bản là 10.000 rupee, phần còn lại là chi phí điện thoại di động, phí đi lại, không gian văn phòng và chi phí máy tính. Vậy nên nếu nhân viên nào kiếm được cho công ty từ 25.000 rupee trở lên mỗi tháng, anh ấy/cô ấy là người làm ra tiền. Dựa vào khoản lợi nhuận mà mỗi nhân viên làm ra này, bạn sẽ tiếp tục thuê thêm những người bán hàng khác, xây dựng cấu trúc và hệ thống, mở chi nhánh mới và xâm nhập thị trường mới. Đó chính là những gì Info Edge đã làm.

Theo cách này, mỗi chi nhánh đạt tới điểm hòa vốn trong vòng sáu tháng. Rồi Info Edge có tới 300 nhân viên bán hàng với 10 – 12 văn phòng trên khắp Ấn Độ. Sau hai năm thất thu, công ty cũng đạt được mức doanh thu hòa vốn – 95 triệu rupee. Trong thời gian đó, Info Edge dần phát triển và đã có thể chuyển văn phòng tới một nơi rộng hơn ở Noida, mở thêm một vài chi nhánh, đầu tư thêm vào công nghệ và nhân lực để gia cố nền tảng kinh doanh.

Ngày nay, Info Edge có 1.650 nhân viên, trong đó có 1.200 nhân viên bán hàng.

Sau khi đã đạt doanh thu hòa vốn, công ty tiến thêm một bước: tiến hành đa dạng hóa và đưa vào hoạt động các công cụ tìm kiếm khác nhau. Info Edge mở thêm Jeevansathi (trang web về hôn nhân), 99acres và allcheckdeals.com (các trang web về bất động sản), naukrigulf (về xu hướng việc làm tại địa phương ở Trung Đông), Brijj.com (một mạng xã hội), và gần đây nhất là asknaukri cùng cổng thông tin giáo dục shiksha.com.

Tuy đã phát triển sang rất nhiều ngành nghề kinh doanh khác nhau, naukri vẫn là thương hiệu hàng đầu và nổi tiếng nhất của Info Edge.

Năm 2005, sau một thời kỳ tăng trưởng mạnh với mức lợi nhuận liên tục tăng cao, ban lãnh đạo Info Edge quyết định thực hiện IPO. Vào tháng 11 năm 2005, Info Edge trở thành công ty dotcom với 100% vốn Ấn Độ đầu tiên thực hiện IPO thành công. Cuối năm tài chính 2005 – 2006, công ty đạt mức doanh thu 84 crore rupee với lợi nhuận là 13 crore rupee (trong khi trên dự toán doanh thu chỉ có 12 crore rupee).

Một năm sau IPO, Info Edge vẫn tiếp tục tăng trưởng ở tốc độ chóng mặt. Trong kỳ kinh doanh năm 2007 – 2008, doanh thu của công ty là 239 crore rupee với lợi nhuận sau thuế là 55 crore rupee. Vào tháng Năm năm 2008, giá trị thị trường của công ty là 630 triệu đô-la. Đây thực sự là những kết quả ấn tượng nếu so với năm 2002 (khi doanh thu của công ty chỉ có 3 crore rupee và thua lỗ 11 triệu rupee). Không những vậy, kết quả kinh doanh này còn trở nên đẹp đẽ hơn khi các báo cáo kiểm toán cho thấy công ty đã hoạt động tốt, dù là ở bất cứ mảng nào, bộ phận nào.

Giờ đây, khi nhìn lại chặng đường kinh doanh của mình cũng như sự phát triển của Info Edge, chúng ta phải công nhận rằng yếu tố then chốt làm nên thành công cho naukri nằm ở chỗ nó là sản phẩm *thực sự đáp ứng được nhu cầu thị trường*. Và để có được điều này, xuất phát điểm chính là sự tìm kiếm ý tưởng ở khắp mọi nơi, cũng như sự thấu hiểu con người và xu thế xã hội của Sanjeev. “Khi tôi nói chuyện với các nhà đầu tư, tôi luôn nói rằng hãy tạo dựng doanh nghiệp của bạn dựa trên cơ sở thấu hiểu khách hàng, như cách mà naukri đã được tạo dựng”, ông tâm sự.

Kể đến, để đưa sản phẩm vào đà phát triển, bản thân nhà đầu tư, người làm kinh doanh cần hiểu rõ là thị trường luôn có biến động và họ phải luôn sẵn sàng cho sự thay đổi. Sẽ có những áp lực khác nhau ở mỗi giai đoạn – bạn phải phát triển và học hỏi để đương đầu với chúng. “Sẽ có những áp lực nhất định khi bạn không thể đạt được điểm hòa vốn... Sẽ có những áp lực khi bạn nhận nguồn vốn đầu tư mạo hiểm khi thị trường sụp đổ và bạn buộc phải tăng trưởng... Sẽ còn có nhiều áp lực hơn khi vấn đề tài chính của bạn trở nên phức tạp và những áp lực khác xuất hiện khi bạn tiến hành IPO”.

Bên cạnh đó, đối với ông Sanjeev thì “bạn (nhà lãnh đạo) phải hiểu rằng một khi đã thành hình thì công ty không còn là của riêng bạn nữa”. **Và bài học quản lý căn bản mà mọi nhà quản lý cần nắm vững là khi đã vào giai đoạn mở rộng quy mô và phát triển doanh nghiệp, họ cần phải ủy quyền cho nhân viên. Khi bạn đạt đến ngưỡng phát triển ấy, bạn cần những nhân viên có thể học hỏi và phải đào luyện họ trở thành những người có năng lực mà bạn có thể giao cho họ những mục tiêu lớn hơn, tạo điều kiện để sự vận hành doanh nghiệp được trơn tru nhằm hỗ trợ các nhân viên đạt đến mục tiêu lớn. Khi bạn có những nhân viên thông minh, họ đòi hỏi những khoảng không cho riêng mình. Họ đòi hỏi sự tôn trọng. Bạn phải trao quyền cho họ và tránh đường.**

Cuối cùng, khi tôi hỏi ông Sanjeev về việc liệu một người có thể trụ vững trước khó khăn trong bao lâu: 5 năm, 8 năm, 10 năm...? Rồi thì ở thời điểm nào thì một doanh nhân sẽ quyết định từ bỏ? Ông trả lời như sau:

“Không bao giờ... Tôi có thể từ bỏ bất cứ lúc nào trong 10 năm đầu tiên, và tôi có thể đã trở thành một nhà kinh doanh thất bại. Nhưng tôi vẫn làm việc và vẫn cố gắng. Vì sao vậy? Vì tôi không chạy theo đồng tiền hay danh vọng; tôi theo đuổi sự lao động, niềm đam mê kinh doanh và các sản phẩm của mình. Với những lý tưởng này, điểm mấu chốt là phải cố gắng đủ lâu và đủ nhiều. Nếu bạn kiên trì theo đuổi ước mơ của mình, sớm hay muộn rồi bạn cũng sẽ gặp may. Và nếu bạn thực sự may mắn, bạn sẽ đạt được nó trong 5 năm. Nếu bạn kém may mắn hơn, bạn sẽ đạt được nó trong 10 năm. Còn nếu bạn cực kỳ kém may mắn, bạn sẽ đạt được nó trong vòng 15 năm hoặc hơn... Tôi cho rằng lòng kiên trì chính là phẩm chất mà các doanh nhân cần có để thực sự trở thành người thành công”.

Các bạn thấy đấy, nếu bạn yêu công việc của mình, và nó mang lại ý nghĩa cho cuộc sống của bạn thì chắc chắn bạn sẽ tìm thấy niềm

vui ngay cả trong giai đoạn khó khăn. Bạn sẽ tìm thấy nó trong trái tim mình và nó giúp cho bạn tiếp tục cố gắng. Nhờ vậy, bạn sẽ không bao giờ đánh mất hy vọng. Có lẽ nhờ điều này mà ngay cả khi Info Edge mới chỉ là một văn phòng được đặt trong khu vực dành cho người giúp việc, ông Sanjeev đã có niềm hạnh phúc rồi.

Bởi vì trên thương trường vốn dĩ không có khái niệm *doanh nhân thất bại*. Bạn chỉ thất bại trong kinh doanh khi bạn từ bỏ sự cố gắng, từ bỏ sự lao động, từ bỏ sự cống hiến với công việc mà thôi.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

- Hãy hành động sớm. Bạn có thể mắc sai lầm khi chi phí tạo dựng còn chưa cao, tức khi thị trường còn chưa có nhiều sự cạnh tranh.
- Không phóng đại kế hoạch kinh doanh của bạn. Cũng đừng đặt mục tiêu quá thấp.
- Hãy lựa chọn những nhân viên có năng lực và có thể học hỏi. Sau đó, hãy đào luyện họ, đến lúc thích hợp thì trao cho họ tầm nhìn, ý tưởng và chia sẻ tài sản (với ông Sanjeev, ông chọn cách hào phóng chia sẻ lợi nhuận của công ty cho các nhân viên vì đó là thành quả của chung).
- Nếu bạn dự định mở công ty chỉ để kiếm tiền hay danh tiếng thì tốt nhất là đừng kinh doanh. Mục đích này là không đủ để tạo nên sức mạnh cho bạn lẫn công ty, và trong những thời điểm khó khăn thì bạn sẽ bị mắc kẹt, không biết tiến về đâu mà dừng lại thì tiếc nuối những gì đã bỏ ra. Nhưng nếu bạn làm vì mục đích cao hơn tiền bạc hay danh tiếng, bạn sẽ vượt qua được những khó khăn đó.
- Tôi phát hiện ra cơ hội nhưng tôi không hề biết cơ hội ấy lớn đến thế nào hay có triển vọng ra sao. Tôi chỉ có thể nói rằng đó là một ý tưởng thông minh và tôi thích nó! Thành công sẽ đến với ý tưởng đúng, ở đúng lúc, đúng chỗ... Để có được ba điều “đúng” trên, bạn cần lăn lộn với thực tiễn, dành cho thị trường sự sâu sát đủ lâu và đủ sâu thì bạn mới dần hình dung được chiến lược hiện thực hóa các cơ hội, bạn mới hiểu là làm thế nào, dùng công cụ nào và bạn cần những nhân sự nào. Việc cuối cùng chính là tận dụng các nguồn lực theo đúng chiến lược.
- Mở rộng quy mô đòi hỏi rất nhiều sự ủy thác. Hãy lựa chọn những người thông minh. Nếu họ thực sự giỏi và có niềm tin của riêng mình, họ sẽ tạo được không gian cho bản thân và sẽ làm những việc mà có thể chính bạn sẽ không thể làm

được, hoặc thậm chí là còn không hề nghĩ ra được.

- Và hãy nhớ rằng mỗi lựa chọn của bạn đều ảnh hưởng đến gia đình. Nếu bạn chuyển tới một vùng nhất định trong thị trấn, nó rõ ràng sẽ ảnh hưởng tới trường lớp mà các con bạn theo học. Thành thật mà nói, có những việc mà tôi đã không hề cân nhắc kỹ lưỡng đến gia đình khi ra quyết định. May thay, mọi việc đều tốt đẹp, đối với các con lẫn toàn thể gia đình tôi.

Hết lòng vì cuộc chơi



Deep Kalra (tốt nghiệp năm 1992)

makemytrip.com

Deep Kalra bắt đầu công việc kinh doanh theo cách mà mọi doanh nhân đều ao ước: một nhà đầu tư mạo hiểm đã đề nghị cung cấp cho anh hai triệu đô-la để thành lập công ty. Nhưng khi thị trường dotcom phá sản thì anh đã phải đầu tư khoản tiết kiệm cả đời để mua lại công ty của chính mình. Ngày nay, makemytrip.com là cổng thông tin du lịch hàng đầu Ấn Độ.

Deep Kalra lớn lên trong một gia đình làm kinh doanh. Và điều này biểu hiện rất rõ qua phong cách thoải mái nhưng rõ ràng, kỷ lưỡng của anh. Con đường học vấn của anh lại khá bằng phẳng: tốt nghiệp Trường St Stephen's và rồi hoàn thành khóa MBA tại IIM, Phân viện Ahmedabad. Nghe thì không có vẻ gì là một người đầy tham vọng hay nỗ lực. Tuy nhiên, thực tế thì ngay từ bé, nếu đã muốn làm một điều gì thì anh phải tự làm nó cho bằng được. Bản thân anh mô tả việc kinh doanh là "Tôi gần như là ngã nhào vào nó".

Ra trường, Deep gia nhập Tập đoàn Ngân hàng Hà Lan ABN Amro. Sau khoảng một năm làm việc, anh nhận ra rằng “Mình không nhất thiết phải làm trong lĩnh vực ngân hàng”. Thế rồi trong anh xuất hiện suy nghĩ: *Sẽ thú vị hơn khi có một công ty của riêng mình*. Nhưng điều đó mới chỉ dừng lại ở một ý nghĩ mà thôi. Sau ba năm làm việc trong ngành ngân hàng và khám phá những lựa chọn khác nhau trong ngành tiếp thị (trong số đó có cả công ty dệt may Arvind Mills và chuỗi cửa hàng Pizza Hut), Deep càng quyết tâm phải làm một điều gì đó điên rồ. Anh tham gia vào AMF Bowling, tổ chức tiên phong trong việc phát triển các sân chơi môn bowling tại Ấn Độ.

Deep làm việc với AMF trong vòng bốn năm và “thực sự đã cố gắng rất nhiều” để môn thể thao này được cộng đồng công nhận. Họ thậm chí đã “gửi đội tới tham dự Đại hội Thể thao của Khối thịnh vượng chung^(*), cố gắng vận động để biến nó thành môn thi đấu giao hữu tại Olympics,... Chúng tôi cũng thực hiện rất nhiều giải đấu cho các em học sinh”. AMF đã mở vài trăm sân bowling. Nhưng rồi vào năm 1995, giá thị trường bất động sản tại Ấn Độ vọt lên quá cao, gây khó khăn cho việc thuê địa điểm, dẫn tới việc gia tăng giá vé vào chơi. Thêm vào đó, ý tưởng này có lẽ là đi trước thời đại bởi khi đó, Ấn Độ còn chưa có trung tâm thương mại hay rạp chiếu lớn, mà các sân bowling thì thường thu hút hơn khi được đặt vào những tổ hợp kinh doanh này. Kết quả đã không như Deep mong muốn, đã chẳng có “cơn sốt trào lưu” nào xảy ra với môn bowling.

^(*) Từ gốc là *Commonwealth of Nations*, hay còn gọi là *The Commonwealth*. Đây là một tổ chức liên chính phủ, kết nối 53 quốc gia và vùng lãnh thổ từng là thuộc địa của người Anh. Khối này gồm có Khối liên hiệp Anh, Canada, Ấn Độ, Malaysia, Úc,...

Vậy là anh bắt đầu tìm hiểu một lần nữa về những lựa chọn, rồi anh quyết định đã đến thời điểm để quay lại làm việc cho một công ty lớn. Một cơ hội khá thú vị đến với anh từ GE Countrywide, một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tài chính tiêu dùng. Dù thuộc ngành dịch vụ tài chính nhưng công việc chủ yếu lại là tìm kiếm các kênh phân phối. Và một người đàn ông tên là Nitin Gupta, khi đó là chủ tịch của GE Countrywide, đã thực sự tạo nguồn cảm hứng cho Deep.

Ông Nitin nói: “Mọi người đều bán tài chính tiêu dùng theo cách cũ giống nhau, qua đại lý hoặc mạng lưới bán hàng trực tiếp. Chúng ta muốn có một bước nhảy vọt, chúng ta muốn thực hiện việc đó khác đi. Sự xâm nhập của Internet đang diễn ra, những

thứ mới đang diễn ra. Đó là nền tảng của các bạn. Các bạn phải cách mạng hóa phương pháp bán tài chính tiêu dùng của chúng ta”.

Cùng lúc đó, anh Deep đã biết đến những nhân vật như ông Ajit Balakrishnan của rediff.com, ông Sanjeev Bikhchandani của naukri.com và những người đứng đằng sau trang web sify.com. Đây chính là lúc anh tạo nên bước ngoặt cho cuộc đời mình. “Tôi nhận ra rằng Internet sẽ thay đổi nền tảng cuộc sống của chúng ta. Và tôi luôn muốn có sự nghiệp kinh doanh của riêng mình. Khi đó, tôi đã 30 tuổi và tôi tự nhủ với bản thân mình rằng ‘Nếu không làm bây giờ thì sẽ chẳng bao giờ thực hiện được mong muốn khởi nghiệp nữa’”.

Vậy là anh đã quyết định lao vào thương trường. Rồi bỏ công việc vào ngày 31/3/2000, ngày 1/4 anh Deep mở một cửa hàng.

1999 – 2000 là giai đoạn tuyệt vời cho các công ty mới mở. Bạn có thể thành lập một doanh nghiệp dotcom với một số vốn nhỏ. Và số tiền đó có thể được các quỹ đầu tư mạo hiểm cấp một cách khá dễ dàng. “Vợ của tôi khi đó vẫn đang đi làm, vậy nên việc ra quyết định có phần dễ dàng hơn. Trớ trêu thay, đến khi tôi bắt đầu mở công ty thì cô ấy nghỉ việc, chúng tôi chào đón đứa con đầu tiên, rất nhiều thứ đã thay đổi. Tôi rõ ràng là một người thích mạo hiểm. Tuy không cá cược trong bài bạc, nhưng tôi có một sự tự tin rằng mọi thứ sẽ không bao giờ có thể trở nên tồi tệ. Bạn sẽ luôn tìm được một công việc để làm khi việc kinh doanh không thành công”.

Vì vậy, ngay cả khi còn làm cho GE, anh dành những buổi tối để lên kế hoạch cho công ty riêng của mình. Có hai mô hình mà anh nghĩ tới. Một là môi giới chứng khoán trực tuyến. Mô hình này hoàn toàn hợp lý dựa vào hiểu biết và kinh nghiệm làm việc của anh. Nhưng trái tim của anh lại hướng về ngành du lịch và lựa chọn cuối cùng là một cổng thông tin du lịch trực tuyến.

Đương nhiên, quyết định đó không chỉ đơn thuần dựa vào tình cảm, một phần là vì anh nhận ra rằng quy mô thị trường và cơ hội có sự thích hợp. Lúc đó, đứa con đầu tiên của anh vừa mới chào đời nên anh có thoáng nghĩ đến việc lập một cổng thông tin trẻ em. Tuy nhiên, anh đã loại bỏ ý tưởng đó. Du lịch trực tuyến là ý tưởng kinh doanh hợp lý hơn vì bấy giờ, 50% thị trường thương mại điện tử tại Mỹ xoay quanh ngành du lịch.

Không chỉ là một du khách luôn khao khát khám phá những miền

đất mới, Deep Kalra còn có một mối quan hệ trong ngành này. Vợ anh khi đó đang thực hiện các chương trình du lịch như Namaste India hay India Holiday cho một nhà sản xuất. Nhờ sự hiểu biết của vợ mình, anh đặt tên công ty mới là India Ahoy – trang web hiện giờ vẫn được sử dụng để thu hút du khách nước ngoài hạng sang. Nhưng thương hiệu và trang web chính sau này đã được đặt tên lại là makemytrip.com – một cái tên phù hợp hơn cho thị trường Ấn Độ. “Tôi nhìn lại kế hoạch kinh doanh đầu tiên của mình và nó luôn làm tôi buồn cười”, Deep tâm sự.

Ồ, nhưng có điều gì buồn cười về nó?

“Buồn cười ở sự kỳ vọng mà tôi đặt vào những thứ như video. Tôi nghĩ rằng cuối cùng thì người ta có thể cũng sẽ trả tiền cho cả việc xem video du lịch, và đến bây giờ thì việc đó nghe thật lạ tai. Những con số mà tôi tính ra cũng rất lạ”. Ấy vậy mà vẫn có quỹ đầu tư mạo hiểm đổ tiền vào – đúng là thời kỳ bùng nổ dotcom, và thật may là nó đã giúp tạo ra những điều kỳ diệu.

“Người đầu tiên tôi gặp đã cho tôi tiền để đầu tư. Ông ấy là Neeraj Bhargava, Quản lý Đối tác của eVentures. Thỏa thuận giữa chúng tôi đã được viết trên một tờ giấy ăn tại một quán cà phê trong Trung tâm Thương mại Crossroads. Đó là buổi tối, chúng tôi ngồi bàn bạc với nhau và ông ấy nói rằng: ‘Hãy thực hiện điều đó, anh bạn. Chúng tôi sẽ đưa cho anh X triệu đô-la và chúng tôi sẽ lấy từng phần trăm’”.

Và Deep đã hối tiếc về sự thiếu hiểu biết của mình. Sau khi hỏi ý kiến một vài người bạn, anh đã chấp nhận đổi 70% cổ phần của công ty để lấy hai triệu đô-la tiền vốn.

May mắn thay, anh đã có cơ hội thứ hai để lấy lại công ty của mình. Khi bong bóng dotcom vỡ, eVentures rời khỏi thị trường Ấn Độ và trước đó, họ bán tháo. Deep sử dụng khoản tiền tiết kiệm cả đời để mua lại công ty. Và đó là lúc mà anh *tin* rằng mình thực sự là một nhà kinh doanh.

“Niềm tin vào công việc kinh doanh này mạnh mẽ đến mức tôi tiếp tục làm việc mà không màng đến chuyện tiền lương trong suốt 18 tháng. Và khoản lương mà tôi không nhận được chuyển đổi sang số cổ phần. Tôi cũng khuyến khích hai đồng nghiệp cấp cao của mình làm như vậy và họ đã được nâng lên thành những nhà đồng sáng lập của công ty. Đương nhiên cũng có rất nhiều người khác nói rằng ‘Chúng tôi không thể chịu đựng được gã này’, và bỏ đi”.

Đó là vào tháng 6/2001. Đáng ngạc nhiên là dù phần lớn cổ phần nằm trong tay những người quản lý thì vẫn có một phần nhỏ thuộc về các nhà đầu tư mạo hiểm thuộc eVentures. Ngay cả khi công ty đầu tư mạo hiểm này phá sản thì họ vẫn rất tin tưởng vào sự phát triển của công ty và giữ nguyên khoản đầu tư.

Nhưng điều này không giúp việc trả lương trở nên dễ dàng hơn. Công ty buộc phải thu hẹp quy mô nhân sự, từ 40 xuống còn khoảng 20 người. “Chúng tôi chuyển từ một văn phòng thông minh rộng gần 280 mét vuông ở Okhla tới tầng lửng rộng khoảng 93 mét vuông trong chính tòa nhà đó. Chúng tôi có dãy bàn dài chạy dọc tường và chỉ cần xoay những chiếc ghế lại mỗi khi cần tụ họp. Ở nơi nhỏ như vậy, chúng tôi vẫn giữ chiếc ti-vi 14 inch để xem cricket. Ngày đó có vô số những điều vui vẻ. Với tôi thì đó là những năm tháng được sống thực sự”. Hai trong số những nhân viên lâu năm ấy (cả hai đều là phó chủ tịch) đã trở thành những người đồng sáng lập vì những hy sinh của họ trong thời gian khó khăn.

“Chúng tôi có từ hai tháng rưỡi đến ba tháng tiền lương cần phải trả, những khoản phí cần phải đóng mà không có một đồng nào. Chúng tôi đã gần như phải đóng cửa. Tôi nói với những người này rằng, chúng ta có thể sẽ phải đóng cửa, mọi người có thể nhận khoản lương của mình và tìm kiếm những công việc thoải mái hơn. Hoặc chúng ta có thể cùng nhau chiến đấu cho công ty”. Rồi “tất cả xem xét lại những số liệu, tất cả đều đang tăng lên và dần cải thiện... Vì vậy chúng tôi quyết định: ‘Chúng ta sẽ cùng chiến đấu cho công ty’”.

Đến đây, câu chuyện của Deep Kalra có thể cho bạn thấy rằng kinh doanh là một con đường ngoằn ngoèo. Bạn không bao giờ biết được điều gì sẽ xuất hiện ở phía trước. Nhưng sự dũng cảm giữ cho hy vọng tồn tại trong tim, giúp gia cố niềm tin tưởng vào những điều mà họ còn chưa nhìn thấy đã giúp họ tiếp tục tiến tới.

Nói về công việc kinh doanh, makemytrip được mở với định hướng: “Chúng ta sẽ là hình mẫu của cổng thông tin dành cho du lịch tới Ấn Độ, từ Ấn Độ và trong Ấn Độ”. Vậy nên, nó bao gồm việc di chuyển trong nước, du lịch ra nước ngoài, người Ấn Độ đi ra nước ngoài, Ấn kiều trở về đất nước, người nước ngoài đến Ấn Độ. Tất cả mọi thứ!

Có điều vào thời điểm đó, ở Ấn Độ gần như không ai mua hàng trực tuyến. Khách viếng thăm trang web thì rất nhiều nhưng rất ít người đặt vé. Mọi người ghé thăm trang web đều nói rằng “Ôi,

trang web này thật tuyệt!”, nhưng chỉ dừng ở đó mà thôi.

Ngày đó, Ấn Độ đã có trang TravelGenie được ICICI Venture tài trợ, trang Net2Travel của Star TV, và cả trang Travelanza, Travel Mart Ấn Độ (do Citibank tài trợ),... Nhưng makemytrip có lợi thế nhờ vào những con số được phân tích rõ ràng. Công ty nhận ra lượng truy cập đến từ đâu, ai là người mua, ai không mua. “Số liệu đầu tiên mà tôi học để đánh giá công việc kinh doanh này là chi phí của việc thu hút khách hàng. Và giờ đây, chúng tôi quản lý nó theo giờ. Phương pháp phân tích website của chúng tôi, một Hệ thống Quản lý Thông tin (MIS) thực thụ, chính là DSS (Hệ thống Hỗ trợ Quyết định) cho công việc kinh doanh. Những thông tin bạn có được từ nó thật là kỳ diệu”.

Nhờ vậy, công ty nhận ra rằng việc chỉ tập trung vào riêng thị trường Ấn Độ là bất hợp lý. Vì vậy makemytrip đã dừng việc tiếp thị tại Ấn Độ. Tất cả năng lượng được tập trung vào những Ấn kiều tại Mỹ. Và chính điều này đã cứu công ty. “Chiến lược này đã giúp công ty vượt qua được giai đoạn 11/9, thời kỳ dịch bệnh SARS, sự kiện tấn công vào Quốc hội, qua cả sự sụp đổ của thị trường dotcom,... Bởi vì đối tượng đó cực kỳ có tiềm năng. Ấn kiều là những người đã quen với việc mua hàng online. Họ cũng là những người có lý do để trở lại Ấn Độ mỗi năm. Để chào đón những đứa trẻ mới ra đời, để tham gia tiệc cưới,...”.

Bạn không cần phải tiếp thị về ý tưởng tới thăm Ấn Độ. Chỉ cần tạo ra sự tiện lợi trong việc đặt hàng trực tuyến ở mức giá phải chăng. Chiến lược tập trung vào thị trường Mỹ được tiến hành tới năm 2005. Lúc này, makemytrip trở thành một công ty mạnh và thu về nhiều lợi nhuận. Nhưng công ty chưa đạt quy mô lớn – tổng doanh thu đạt 15 triệu đô-la, trong đó tiền hoa hồng chỉ vào khoảng 2 triệu đô-la. Khó khăn nằm ở chỗ lĩnh vực này không có nhiều khả năng mở rộng.

Mô hình tương tự không thể áp dụng được tại Anh và Úc vì những lý do khác nhau. Câu hỏi được đặt ra là, vậy thì sẽ phát triển thế nào đây?

Và rồi có đến hai sự thay đổi quan trọng tại Ấn Độ. Đầu tiên là những công ty hàng không trong nước được thành lập. Ngày nào cũng có quảng cáo trên báo về giá vé khuyến mãi 9 rupee, 7 rupee và thậm chí là 0 rupee. Vậy nên đó là thời điểm hoàn hảo để cho những cổng thông tin như makemytrip vào cuộc. Với sự giúp đỡ của công nghệ, trang web cung cấp cho người sử dụng tất cả các sự lựa chọn trong một lần tìm kiếm. Và người sử dụng có thể tự

chọn lựa. Quyền lực được chuyển từ tay các đại lý du lịch sang cho khách hàng.

Thứ hai là cuộc gặp gỡ với những người làm việc cho Đường sắt Ấn Độ, sự kiện đã cho Deep rất nhiều sự khuyến khích. “Tôi ngồi với anh Amitabh Pandey, học viên cũ của Trường St Stephen’s, một bậc đàn anh. Và anh thẳng thắn chia sẻ với tôi về những con số của công ty mình. Ở thời điểm đó, họ bán được 5.000 vé mỗi ngày”.

Tôi nói: “Chà, con số đó thật là ấn tượng!”.

Anh đáp: “Cậu biết không, tất cả khách hàng đều trả bằng thẻ tín dụng”.

Vậy là thời kỳ thanh toán trực tuyến đã bắt đầu, và việc sử dụng thẻ thanh toán không còn là chuyện lạ lùng nữa.

Tuy nhiên, thông tin mấu chốt mà Deep thu được là con số 65% các vé bán ra là dành cho toa tàu không có điều hòa. Vậy là ngay cả những người bình thường nhất cũng đã mua hàng trực tuyến. Họ trả tiền qua mạng, và nhờ có Cơ quan Đường sắt Ấn Độ, họ đã có được lòng tin vào Internet.

“Chúng tôi đã thực hiện thử một vài giao dịch trên trang irctc.com(**). Trong cả 10 lần thử nghiệm, tôi đều nhận được vé của mình vào trước 11 giờ sáng hôm sau. Giao dịch không bao giờ thất bại! Vậy là tôi tự nhủ: ‘Đây thật là một mô hình tuyệt vời!’”. Dù việc hoàn trả tiền bấy giờ còn rất khó khăn nhưng các yếu tố trên đã thuyết phục Deep rằng thị trường đã thực sự sẵn sàng”.

(**) *Cổng thông tin và bán vé tàu trực tuyến của chính phủ Ấn Độ.*

Đương nhiên cũng có một vài số liệu được đưa ra từ Hiệp hội Các Công ty Phần mềm và Dịch vụ Quốc gia (NASSCOM) dự báo số lượng người sử dụng Internet sẽ sớm đạt mức 30 triệu. Nhưng đó chỉ là một số liệu để tham khảo, chứ không thể dùng để đánh cược vận mệnh của công ty. Cũng có rất nhiều cố vấn đưa ra hàng loạt các báo cáo với đủ các kiểu dự đoán. Một số ước tính chính xác, một số khác lại đi quá xa thực tế. Nhưng sự thay đổi lớn có thể được dự báo khi con người hành động khác đi... và đó là những gì đang xảy ra ở trường hợp này.

“Hãng hàng không Air Deccan đã làm rất nhiều việc hộ cho chúng tôi... Họ thu hút rất nhiều người mua vé giá rẻ đến với mạng Internet thông qua việc quảng cáo rầm rộ cùng những mức giá

khuyến mãi rẻ đến điên rồ. Vậy là người mua tự nhủ: ‘Nếu muốn mua vé giá rẻ thì cứ lên mạng’. Vậy là makemytrip không phải bỏ chút công sức quảng cáo nào”.

Tới lúc này, công ty phải đối mặt với một quyết định lớn khác – có nên mở rộng thật nhanh chóng với một trang web đơn giản và không cầu kỳ, hay là xây dựng một trang web thật tuyệt vời và đánh đổi 6 – 9 tháng để đi vào hoạt động? “Tôi mừng là chúng tôi đã chọn phương án thứ nhất. Bởi vì chúng tôi mở website vào tháng 9/2005, khi mà chưa có bất cứ ai trong thị trường đó. Điều này khiến cho chúng tôi trở thành đại diện của cụm từ ‘du lịch trực tuyến’. Và chúng tôi hiện vẫn thống trị mảng này, bất kể việc những cổng thông tin khác đang ra sức đẩy mạnh hoạt động marketing”.

Thử thách ở thời điểm này là kiếm được lợi nhuận từ công việc kinh doanh ở thị trường Ấn Độ. Và kết quả tăng trưởng của họ thật đáng kinh ngạc. Đến tháng 3/2008, makemytrip đạt mức doanh thu 250 triệu đô-la, trong đó thu về từ tiền hoa hồng là 20 triệu đô-la. 70% công việc kinh doanh hiện nay là ở thị trường Ấn Độ, với gần 10.000 vé được bán online mỗi ngày.

Trong vòng 11 tháng từ lúc mở cửa, makemytrip trở thành đại lý phát hành vé máy bay lớn nhất cho bất kỳ hãng hàng không nào, tới bất kỳ địa điểm nào.

Thách thức lớn nhất ở thời điểm đó là bán những sản phẩm trực tuyến khác. Đối với sản phẩm đặt phòng khách sạn, makemytrip bắt đầu nhìn thấy sự đột phá. Dù vậy, vẫn cần có sự thay đổi lớn trong thói quen tiêu dùng. Rồi tiếp đó là việc bán các gói du lịch. Hầu hết mọi người đều tìm kiếm thông tin online nhưng lại mua offline, qua người thật.

Vì vậy, makemytrip có một đội ngũ chuyên bán các gói dịch vụ qua điện thoại. Công ty mở 20 văn phòng du lịch ở khắp đất nước để có thể bán những gói dịch vụ du lịch cho các thị trường khu vực khác nhau. Ý tưởng ban đầu là ngay cả khi người ta không mua với số lượng lớn ở những văn phòng này thì việc họ nhìn thấy sự hiện diện của makemytrip ở ngoài đời thực sẽ giúp gia tăng sự tin tưởng đối với thương hiệu. Hóa ra, doanh số bán hàng ở các văn phòng du lịch là rất cao.

“Tháng trước, văn phòng ở Ahmedabad đạt doanh số bán hàng một crore. Họ mới mở vốn vẹn có 6 tháng. Văn phòng ở Bangalore có thể sẽ vượt mức một crore vào tháng tới. Và có những khi bạn

muốn tự đá cho bản thân mình một cái và nói: ‘Trời ơi! Sao mình không làm việc này sớm hơn nhỉ?’. Bạn biết đấy, khi nhìn lại thì mọi thứ có vẻ như rất rõ ràng và rất dễ dàng. Nhưng bạn phải học. Bạn không bao có thể nói rằng ‘Chúng tôi là công ty trực tuyến, chúng tôi sẽ không bao giờ hoạt động ngoài đời thực’. Điều này thật là vớ vẩn, chẳng nào thì cũng là kinh doanh cả”.

Bài học ở đây là đừng giới hạn quá hẹp việc kinh doanh của mình. Du lịch là du lịch, dầu là đi trên mặt đất, trên mặt biển, trên không trung, offline, online,... chẳng nào cũng là du lịch. Bạn bắt đầu với một sáng kiến, nhưng rồi bạn cũng sẽ mở rộng ra cả những mảng bình thường của công việc kinh doanh.

Tăng trưởng là một con quái vật nhiều đầu với cơn đói vô hạn. Đương nhiên, sự tăng trưởng không bỗng dưng mà xuất hiện. Tiền cần được đổ vào để xây dựng thương hiệu quốc gia, vì vậy một lần nữa những nhà đầu tư vào cuộc. Quỹ Cơ sở hạ tầng Châu Á SoftBank là công ty đầu tiên góp vốn. Lần lượt, Deep nhận tiền từ ba nguồn quỹ là Helion Partners, Sierra Ventures và Tiger Global.

Nhưng vì sao lại nhận tiền từ quá nhiều người khác nhau như vậy? Bởi vì những người khác nhau cung cấp những thứ khác nhau. Họ cũng giúp đỡ trong việc quản lý áp lực cạnh tranh.

Đương nhiên, việc quản lý dựa trên cơ sở nhiều nhà đầu tư khác nhau cũng là một thử thách. Và triết lý của Deep Kalra về các nhà đầu tư là rất đơn giản: “Tôi chỉ nhận nguồn vốn từ những người mà tôi nghĩ là có thể đóng góp năng lực cho chúng tôi. Câu hỏi kiểm tra mà tôi tự đặt ra là liệu tôi có đưa những người này vào ban giám đốc của mình như một thành viên độc lập ngay cả khi anh ta không cung cấp tiền cho tôi hay không. Và trong mỗi trường hợp trên, câu trả lời đều là CÓ. Chúng tôi đã từ chối nguồn đầu tư từ những ‘thương hiệu’ lớn hơn khi tôi không nghĩ rằng đối tác này có thể đóng góp được gì cho việc quản lý”.

Để đưa ra quyết định như trên, bạn phải là một người quyết đoán. Bạn phải hiểu rằng đối với những nhà đầu tư, và ngay cả với nhân viên, sự trung thành tuy quan trọng nhưng năng lực còn quan trọng hơn. “Bạn sẽ làm hại tới doanh nghiệp của mình nếu trao những công việc quan trọng cho một nhóm bình thường, trong khi bạn biết rằng một người khác có thể làm việc đó tốt hơn. Khi một nhóm mới bước vào thì theo quy luật tự nhiên, nếu những người cũ không thể nâng cao kỹ năng của mình thì họ sẽ phải rời đi”.

Chúng tôi rời văn phòng sáng sớm và hoành tráng của makemytrip ở Gurgaon's Udyog Vihar để tới Delhi, nơi Deep Kalra có một cuộc họp với các quan chức của Tổng công ty Du lịch và Dịch vụ Đường sắt Ấn Độ (IRCTC). Anh hy vọng mình có thể thuyết phục được họ bán vé tàu qua makemytrip. Bởi vì người ta vẫn thường nói: “Cố gắng, cố gắng và cố gắng!”.

Đến giờ thì tôi đã học được rất nhiều điều về công ty. Từ một công ty đang tuột dốc, họ trở lại đà phát triển và tiến lên một cách nhanh chóng. Từ 20 người, giờ họ có 750 người. Tuy vậy, Deep thừa nhận là “Chúng tôi từng quá ngây thơ” khi nỗ lực tăng trưởng bằng mọi giá, thậm chí có thể chấp nhận thỏa thuận mà không cần sự ký kết nào.

Khi ngẫm lại mọi chuyện, anh có sự chiêm nghiệm: “Bước ngoặt là khi mọi việc đã bắt đầu và bạn tự hỏi ‘Liệu mình có sẵn sàng gánh vác tất cả không?’. Ý tôi là nếu bạn mở một công ty mới, bạn viết kế hoạch kinh doanh, bạn nhận được nguồn vốn. Phải, bạn sẽ nhận được số tiền lương vô cùng ít ỏi nhưng sẽ không bao giờ là không có lương cả. Những điều đó cơ bản là không thay đổi. Vấn đề quan trọng nhất với tôi là tôi không muốn làm ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống của cả gia đình mình. Vậy mà rồi tôi phải sử dụng khoản tiết kiệm của cả cuộc đời mình, rồi không nhận lương. Và rồi tôi phải cực kỳ nỗ lực bởi vì nhất cử nhất động sẽ ảnh hưởng số tiền 30 lakh đó. Bạn tự nhủ rằng: ‘Nhất định phải làm cho xứng đáng với khoảng thời gian dài bạn bỏ ra để xây dựng công ty’. Tôi nghĩ rằng đó chính là thời điểm mà mọi tính toán đều trở nên rõ ràng... Mọi thứ cuối cùng đều phụ thuộc vào sự tự tin, vào sự thay đổi niềm tin. Và bạn biết không, tôi không nói điều này để nghe có vẻ khôn ngoan, tôi nghĩ bạn thực sự sẽ cần sự hỗ trợ từ gia đình. Đặc biệt là từ người vợ của mình. Bởi vì bạn không thể làm việc 24/7, bao gồm cả những buổi làm việc đầu đêm nếu cô ấy không vui vẻ chấp nhận điều đó”.

May mắn là Deep Kalra có được sự hỗ trợ này. Vợ của anh luôn nói rằng: “Anh nhất định phải làm điều gì anh yêu thích”. Đó là lý do giúp anh rời khỏi ABN không chút hối tiếc.

Trong thời kỳ khủng hoảng của makemytrip, vợ anh nói: “Anh đã bỏ vào đó quá nhiều, anh nhìn thấy tương lai ở đó. Em không hiểu về kinh doanh như cách của anh, nhưng nếu anh nghĩ rằng mọi chuyện sẽ trở nên tốt hơn qua từng tháng, và một lúc nào đó nó sẽ trở nên thuận lợi thì hãy cứ tiếp tục, hãy thực hiện nó và khiến nó trở thành sự thực”. Chị thậm chí còn đề nghị trở lại làm việc toàn thời gian để hỗ trợ tài chính cho gia đình.

Nhưng liệu đã bao giờ anh nghĩ đến việc bỏ cuộc chưa?

“Có một lần chúng tôi đã ở rất gần điểm đó”, anh thừa nhận.

Vậy điều gì đã giữ cho anh tiếp tục?

“Một khi tôi đã trải nghiệm việc làm thuê cho chính bản thân mình, tôi không muốn phải làm cho bất cứ người nào khác nữa. Đối với tôi đó sẽ là điều khó khăn nhất. Đó là lý do vì sao mà nếu chúng tôi có một lựa chọn để bán công ty với giá tốt, có thể tôi sẽ bán. Nhưng đó sẽ chỉ là lúc mà tôi quyết định phải rời bỏ. Sau một hay hai năm làm viên chức, có thể tôi sẽ lại nghĩ ngay đến ‘đứa con’ tiếp theo”.

Mặc dù vậy, sắp tới Deep muốn hướng công ty mình đến sự kiện phát hành cổ phiếu ra công chúng (IPO). Làm vậy là để cung cấp thanh khoản cho các cổ đông, giúp mở rộng công ty và điều quan trọng nhất là giữ được quyền quản lý.

Và rồi điều gì sẽ xảy ra? Người sáng lập thường giữ vị trí cổ đông lớn nhất, mặc dù nhỏ về mặt phần trăm, nhưng họ vẫn đảm nhiệm việc điều hành công ty. Họ là người tốt nhất để làm việc này. Không thì họ sẽ phải chuyển sang vị trí ít tham gia vào công việc của công ty hơn, như vị trí chủ tịch chẳng hạn.

Deep Kalra nhận xét: “Một trong những người bạn là nhà đầu tư mạo hiểm của tôi khẳng định rằng tôi sẽ tham gia vào lĩnh vực của anh ấy một ngày nào đó... Một hướng đi khá thú vị. Trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm đôi khi không phải chỉ vì tiền, mà còn bởi sự thích thú khi được học về rất nhiều loại hình kinh doanh khác nhau, được gián tiếp tham gia vào chúng”.

Tuy nhiên, Deep biết mình đã may mắn khi có được cơ hội thứ hai ở cương vị là một nhà kinh doanh mà anh đang tận hưởng từng giây phút.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Hãy lựa chọn lĩnh vực hoạt động một cách cẩn trọng – nhất định phải có một thị trường “đã sẵn sàng” và đầy tiềm năng. Nếu bạn không có chuyên môn cá nhân trong lĩnh vực đó, hãy tuyển một đội ngũ chuyên gia, tốt nhất là dưới vai trò đối tác, đồng sự hoặc những nhà đồng sáng lập.

Lập kế hoạch về nguồn vốn của bạn thật kỹ càng nếu không muốn tiêu tốn quá nhiều vốn. Ở lượt quỹ đầu tiên, cố gắng tìm kiếm

nguồn quỹ từ các nhà đầu tư cá nhân vì đó là phương pháp tiết kiệm thời gian nhất và thường thì bạn sẽ ký kết được những điều khoản tốt nhất. Tuy nhiên, ở lượt quỹ thứ hai thì không được phép để công ty của bạn rơi vào tình trạng thiếu tiền mặt; điều này đã giết chết rất nhiều công ty tốt đấy.

Con người là yếu tố quan trọng nhất – hãy tuyển những người có năng lực, có khả năng học hỏi cho công ty. Đừng ngại ngần khi tuyển những người giỏi hơn bạn ở lĩnh vực mà công ty đang hoạt động. Kẻ thù lớn nhất không phải là những đồng nghiệp tài giỏi luôn đặt ra thử thách cho bạn, đó là những người ba phải kìa.

Bạn nên kết bạn ở nơi làm việc và khuyến khích sự thành thật cũng như xây dựng một môi trường làm việc cởi mở. Đảm bảo rằng tất cả mọi người đều vui vẻ khi đi làm. Người ta thường làm việc tốt nhất khi họ yêu thích công việc của mình.

Đừng quá tập trung vào việc dừng lại (đặc biệt là khi còn quá sớm trong cuộc chơi). Hãy tập trung vào xây dựng một doanh nghiệp thật vững mạnh, mọi thứ khác rồi sẽ đâu vào đấy!

Những chàng cao bồi phần mềm



Ashank Desai (tốt nghiệp năm 1979)

Mastek

Vào đầu những thập niên 80 của thế kỷ trước, rất lâu trước khi công nghệ thông tin trở thành cụm từ gây sốt, ông Ashank Desai mở Mastek cùng với nhóm bạn thân thiết từ hồi còn học ở IIMA. Họ là công ty công nghệ thông tin đầu tiên tập trung vào thị trường Ấn Độ và hiện nằm trong top 15 công ty công nghệ thông tin của đất nước này.

Ông Ashank Desai xuất thân từ một gia đình có nhiều người làm nghề giáo sư, bác sĩ, kỹ sư. Tuy nhiên, ông lại có niềm đam mê kinh doanh. “Khi còn học tại Học viện Công nghệ Ấn Độ IIT, tôi đã nghĩ rằng mình nên làm một điều gì đó... Nhưng có lẽ, ý tưởng này dần rõ nét trong đầu tôi vào những năm học MBA ở IIMA”, ông Ashank nhớ lại. Đó là năm 1978, một năm trước khi ông Ashank tốt nghiệp IIMA.

Và cũng chính tại IIMA, Mastek đã ra đời, với nhóm nòng cốt gồm có ông Ashank, ông Ketan Mehta, ông Sundar và ông Wasan. Mọi

người thường ngồi cùng nhau và bàn bạc về loại hình công ty mà họ nên thành lập. Họ quyết định áp dụng môn học PPID (Phát triển và Thực hiện Kế hoạch Dự án) để xây dựng một bản kế hoạch khả thi. Theo đó, nhóm đã lập dự án về công nghệ thông tin, lĩnh vực mà khi đó còn ít được biết đến ở Ấn Độ. Cộng với việc tận dụng lợi thế là sinh viên IIMA, họ đã liên lạc với những quan chức cấp cao ở Delhi và các cựu sinh viên IIMA. Trong những lá thư, họ viết rằng “Chúng tôi muốn mở một công ty, mong được ông/bà giúp đỡ!”. Lời đề nghị này đã nhận được sự phản hồi tích cực.

Vậy là nguồn cảm hứng, lời khuyên, các mối quan hệ, tất cả đều xảy ra khi còn ở IIMA. Và trên hết, họ có sự hỗ trợ của các giáo sư tại trường, đặc biệt là Giáo sư Mohan Kaul và thầy Nitin Patel của khoa công nghệ thông tin. Sự quan tâm của hai người này tới dự án cho thấy nhóm đã đi đúng hướng.

Trước khi vào IIMA, ông Ashank làm việc cho ông Godrej rồi xin nghỉ một thời gian để đi học MBA. Cũng vì lý do này mà ông Ashank bị ràng buộc vào một “cam kết đạo đức”, tức sẽ trở lại làm việc cho ông Godrej sau khi hoàn thành khóa MBA. Trong khi đó, ông Sundar gia nhập Công ty HCL, ông Wasan vào Công ty Giải pháp Công nghệ IDM, ông Ketan làm việc ở NOCIL – một công ty sản xuất hóa chất cao su. Mỗi người mỗi ngả, và đương nhiên họ biết rằng một khi đã có công việc, rồi kết hôn trong tương lai thì hầu hết những ước mơ và kế hoạch thời son trẻ đều tan biến. Vậy nhưng kỳ diệu thay, tất cả vẫn giữ được ngọn lửa khởi nghiệp.

Về sau, ông Ashank được ông Godrej cấp cho một ngôi nhà, vậy là những người bạn thực sự có thể sống cùng nhau. “Tôi từng nói với ông Jamshyd Godrej rằng ông là người gián tiếp có công cho sự ra đời của Mastek”, ông Ashank cười. Những người bạn cùng nhà dành hầu hết các buổi tối để nói chuyện đến hai giờ sáng, thảo luận về kế hoạch kinh doanh. Có lúc, hàng xóm đã phải thắc mắc: “Các anh đang làm gì thế, các anh nói chuyện cả đêm sao?”.

Những lựa chọn được cân nhắc gồm có nghiên cứu thị trường, sản xuất thiết bị ồ ạt và cả sản xuất máy tính. Cuối cùng, họ quyết định chọn công nghệ thông tin vì ngành này cần ít vốn đầu tư, không phải sản xuất và cũng là lĩnh vực mà họ tự tin. Một quyết định quan trọng khác là việc chọn đặt trụ sở ở Mumbai, vì lý do lý trí lẫn lý do tình cảm.

Nhưng liệu khi đó, nhóm Mastek đã nhìn thấy hết tiềm năng của ngành công nghệ thông tin chưa? Câu trả lời là: có và không. Đây là thời kỳ mà dữ liệu máy tính được lưu trong những cuộn băng

và ông Ashank thừa nhận rằng họ không hề biết rằng cuộc cách mạng máy tính đang sắp diễn ra. Họ chỉ biết rằng công nghệ thông tin là lĩnh vực quan trọng với các công ty ở cấp chiến lược và chắc chắn, lĩnh vực phần mềm sẽ phát triển.

“Chúng tôi đã thực sự tin tưởng, và vẫn luôn tin tưởng rằng công nghệ thông tin có thể hỗ trợ việc đưa ra các quyết định quản lý, sẽ cung cấp những giải pháp. Chính vì vậy chúng tôi không gọi mình là Công nghệ Phần mềm hay Hệ thống Thông tin mà là Công nghệ Quản lý và Phần mềm (tức *Management and Software Technologies*, viết tắt là Mastek).

Năm 1982, ông Sundar đã bỏ việc trước, theo sau đó là ông Ketan. Khi đó ông Ashank đã kết hôn và vì vậy ông là người cuối cùng xin nghỉ việc để tập trung cho Mastek. Vậy là công ty được thành lập tại Ghatkopar, với tổng vốn đầu tư là 15.000 rupee. Văn phòng được tạm thời đặt tại phòng vẽ trong nhà ông Ketan. Công việc bắt đầu tới từ những người bạn và những mối quan hệ. Thời gian làm việc của ông Sundar tại HCL đã giúp ích và hợp đồng lớn đầu tiên mà Mastek nhận được là từ Richardson Hindustan (hiện là P&G Ấn Độ).

Lúc bấy giờ, Richardson Hindustan là nhà sản xuất thuốc trị cảm cúm và cảm lạnh Vicks. Đây là một sản phẩm được mua bán nhiều vào các tháng Sáu, Bảy và Tám (mùa của bệnh ho và cảm lạnh). Vấn đề mà công ty phải giải quyết là liệu họ nên sản xuất trước hay chỉ sản xuất khi cần. Mỗi phương án đều có lợi ích và chi phí khác nhau. Và Mastek được giao nhiệm vụ hỗ trợ việc ra quyết định cuối cùng.

Sử dụng máy tính trong phòng thí nghiệm của khách hàng, Mastek đã xây dựng một mô hình hoàn chỉnh dựa trên thuật toán vận tải. Ông Ashank kể lại: “Tôi nhớ rằng chúng tôi thấy thử thách này rất thú vị và đã giải quyết nó rất tốt. Tôi vô cùng tự hào về điều đó mặc dù nó thật nhỏ so với quy mô của chúng tôi ngày nay. Trên thực tế tôi vẫn nhắc đến ví dụ này khi nói chuyện với những nhân viên mới”. Ngày đó, khái niệm “giao diện người dùng” thậm chí còn chưa xuất hiện và nhóm còn phải dùng những công cụ rất thô sơ để viết chương trình. Hợp đồng đầu tiên đó trị giá 30.000 rupee, và Mastek có thêm một khoản tiền thưởng nhờ hoàn thành sớm công việc.

Giống như rất nhiều thạc sĩ quản trị kinh doanh khác, Mastek dựa vào vốn trí tuệ của con người để bước vào cuộc chơi. Nhưng làm thế nào để tận dụng được lợi thế này và đưa công ty lên tầm cao

mới? Đây chính là mấu chốt trong câu chuyện thành công này.

Mastek chuyển văn phòng tới Nariman Point vì họ muốn có một địa chỉ tốt. Nơi làm việc mới chỉ rộng khoảng 3,2 mét vuông nhưng lại nằm trong Tháp Mittal danh tiếng. Đến đây thì nhóm phải đối mặt với một vấn đề nghiêm trọng: không có điện thoại ở Ghatkopar (ngày đó, phải mất tới 15 năm để kết nối đường dây). Một người bạn bán trang sức đã đồng ý nhận cuộc gọi cho họ nhưng anh ấy đã phải xin nghỉ vì có quá nhiều cuộc gọi.

Đặt trong bối cảnh ngày nay, những chi tiết này nghe thật khó tưởng tượng, nhưng đó lại là những khó khăn có thật của việc mở công ty vào thời kỳ trước khi Ấn Độ bước vào cuộc tự do hóa. “Chúng tôi sử dụng điện thoại công cộng để trao đổi việc làm ăn. Trong năm năm đầu tiên, công ty chẳng có lấy một chiếc máy tính, các bạn có thể tưởng tượng được không?”, ông Ashank vừa cười vừa kể lại. Công việc được thực hiện tại văn phòng của khách hàng, sử dụng máy tính của họ. “Đó là khoảng thời gian khó khăn. Cũng giống như tất cả các công ty khác, chúng tôi cần phải có thời gian để ổn định. Thực sự là chúng tôi đã chưa kiếm được đồng nào”.

Mỗi người trong nhóm Mastek chỉ nhận khoản lương 1.000 – 2.000 rupee sau khi công ty đã chi trả tất cả chi phí. Đến thời điểm đó, những người bạn và bạn cùng khóa MBA làm việc cho những công ty đa quốc gia đều đã thăng tiến trong cuộc sống, trong khi nhóm Mastek vẫn di chuyển ở khoang hạng hai. Vì vậy, đã có lúc nhóm nghĩ đến việc đóng cửa công ty và trở lại làm những viên chức bình thường. Nhưng có hai điều giúp nhóm đứng vững – sự hỗ trợ tinh thần từ gia đình, và tầm nhìn trong việc xây dựng một tổ chức.

Trên thực tế, Mastek đã thuê người ngay sau khi đi vào hoạt động. Công ty không muốn mình chỉ là một “cửa tiệm nhỏ”, chỉ dựa trên kỹ năng của một vài cá nhân. Một trong những người quan trọng đã gia nhập Mastek từ sớm là ông Sudhakar. Ông từng làm việc cho Rediffusion, một khách hàng của Mastek, và đã có ấn tượng với công ty đến nỗi ông tự đề nghị được tham gia vào ban đối tác. Trong khi đó, một trong những nhà sáng lập, ông Wasan, lại rời bỏ Mastek.

Cuộc triển lãm do CSI (Hiệp hội Máy tính của Ấn Độ) tổ chức là một bước ngoặt đối với Mastek. Máy tính cá nhân vừa được giới thiệu và Mastek là công ty phần mềm duy nhất có gian hàng quảng cáo ở đó. Nhờ sự kiện này, họ nhận được những đơn đặt

hàng từ các công ty như Citibank và Hindustan Lever. Vậy là Mastek bắt đầu có dấu ấn trên thị trường. Nhưng giai đoạn khó khăn còn kéo dài đến sáu năm nữa.

Và đến năm thứ sáu thì Mastek đã đứng thứ sáu trong danh sách các công ty phần mềm hàng đầu ở thị trường Ấn Độ do tạp chí *Dataquest* xếp hạng. “Vậy là chúng tôi tự nhủ ‘A ha! Giờ thì chúng ta không còn là công ty nhỏ nữa!’”. Thời điểm này là năm 1998, doanh thu thực của công ty đạt 46 lakh.

Rồi công ty sẽ phát triển tiếp đến đâu? Ông Ashank tin rằng quỹ đạo phát triển của Mastek có sự khác biệt so với các công ty phần mềm khác. Mastek là một trong những công ty đầu tiên của Ấn Độ xây dựng “sản phẩm phần mềm”. Công ty tung ra cả gói sản phẩm phục vụ lĩnh vực tài chính kế toán lẫn môi giới chứng khoán. Công ty cũng cho ra mắt Ingres, một gói phần mềm cơ sở dữ liệu nhằm cạnh tranh với Oracle(*) .

(*) Công ty cung cấp phần mềm Thiết kế Nguồn lực Doanh nghiệp của Mỹ, một trong những nhà sản xuất phần mềm lớn nhất thế giới.

Bán những gói sản phẩm này cùng với những phần mềm theo yêu cầu của khách hàng giúp cho việc làm ăn ổn định. Nhưng Mastek cũng nhận ra rằng xuất khẩu là con đường duy nhất để đạt được mức tăng trưởng cao hơn. Vấn đề là làm thế nào để xâm nhập được vào thị trường nước ngoài.

Không ai trong nhóm có kinh nghiệm xuất khẩu phần mềm, kể cả gia đình và những người bạn của họ ở Mỹ. Vậy là Mastek mất đến 10 năm để bước vào lĩnh vực xuất khẩu phần mềm. Ông Ashank là người đầu tiên ở Mastek đi ra nước ngoài. Đó là một sự kiện lớn, và tất cả các đồng nghiệp của ông tới sân bay để tiễn ông đi Singapore.

Hình mẫu mà Mastek hướng đến là hai công ty TCS(**) và Tata Burroughs. Tuy nhiên, công ty vẫn trung thành với thế mạnh vốn có của mình, tức là trong lĩnh vực giải pháp. Điều họ mong muốn là có thể làm một điều gì đó khác biệt và tạo nên những giải pháp hoàn thiện cho thị trường toàn cầu. Vậy nên vào giai đoạn 1989 – 1990, công ty bắt đầu xây dựng một sản phẩm có tên gọi là MAMIS – một phần mềm tạo lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp (ERP) mà thời bấy giờ còn chưa được biết đến. Công ty nhận được vốn đầu tư mạo hiểm 80 lakh cho dự án này từ Công ty Phát triển Công nghệ và Thông tin Ấn Độ (TDICI, một công ty thuộc ngân hàng ICICI). Để có được số tiền 80 lakh rupee, Mastek

phải thể chấp 80% giá trị trên sổ sách của công ty (mà giá trị lúc bấy giờ chỉ ở dưới 1 crore rupee). Vì vậy việc cho vay của TDICI được thu xếp dựa trên cơ sở lòng tin. Điều đáng lo ngại là TDICI đã đầu tư thất bại tám lần trước đó và Mastek là công ty thứ chín nhận được vốn đầu tư từ họ. Nhưng lần này thì niềm tin đã được đặt đúng chỗ. Mastek phát hành cổ phiếu ra công chúng vào năm 1992 và TDICI thu về gấp 25 lần vốn đầu tư ban đầu.

*(**) Công ty TNHH Dịch vụ Tư vấn Tata, Ấn Độ, một trong 10 công ty cung cấp dịch vụ CNTT lớn nhất thế giới theo doanh thu.*

Mastek là công ty phần mềm đầu tiên phát hành cổ phiếu ra công chúng vào thời tiền tự do hóa. Cổ phiếu của họ được bán với giá 60 rupee. 80% doanh thu của Mastek vào thời điểm công ty lần đầu phát hành cổ phiếu ra công chúng là từ nguồn trong nước, thế nhưng người ta vẫn cứ tin tưởng và đầu tư.

Bản thân Mastek có niềm tin mạnh mẽ vào tiềm năng của thị trường trong nước. Phương châm của công ty là xây dựng sản phẩm và giải pháp dựa trên công nghệ thông tin, giới thiệu chúng thành công ở thị trường Ấn Độ rồi sau đó mới đưa ra thị trường quốc tế. Tuy thực tế không cho phép công ty hoàn toàn đi theo phương thức đó, nhưng họ vẫn xem đây là triết lý hoạt động bất di bất dịch.

Rồi thị trường Ấn Độ mở cửa cho các công ty phần mềm nước ngoài. Sự thâm nhập thị trường của SAP^(***) hoàn toàn giết chết MAMIS. Là một trong bốn thành viên sáng lập nên Hiệp hội các Công ty Phần mềm và Dịch vụ Quốc gia (NASSCOM), ông Ashank là một trong những người tham gia hành động để ủng hộ việc giảm thuế cho sản phẩm phần mềm xuống mức 0%. Điều này là tốt cho nền kinh tế Ấn Độ nói chung nhưng lại không hề có lợi cho các công ty phần mềm trong nước như Mastek. Tuy nhiên, xét trên góc độ cạnh tranh thị trường thì đây là cơ hội để Mastek chứng tỏ sức sáng tạo, khả năng tiên phong của mình.

*(***) Công ty phần mềm đa quốc gia của Đức, một trong những công ty phần mềm lớn nhất thế giới.*

Và công ty bước vào giai đoạn phát triển mạnh mẽ. Trước IPO, doanh thu của Mastek đậm chân tại mức 4 crore rupee. Đến thời điểm cuối năm đó, doanh thu của công ty đã đạt mức 9 – 10 crore rupee. Xuất khẩu và doanh thu từ thị trường trong nước đều tăng mạnh. Mọi việc đã trở nên dễ dàng hơn, họ không còn phải đối mặt với khó khăn mỗi ngày như làm sao để trả lương hợp lý cho

nhân viên, cho những nhà sáng lập.

Giai đoạn tiếp theo là từ năm 1995 tới năm 2000 khi mà công ty tập trung vào xuất khẩu. Một trong những đối tác, ông Sundar, đã định cư ở Mỹ để giúp thực hiện việc này. Ông Ashank sống ở Ấn Độ nhưng di chuyển khắp các nơi trên thế giới – Singapore, Anh, Đức, Nhật. Ông Ketan và ông Sudhakar bận rộn với công việc xây dựng phần mềm, tạo dựng nhóm và tổ chức nói chung. Mảng xuất khẩu phần mềm của Ấn Độ giờ đã phát triển và có lợi cho toàn ngành công nghiệp, bao gồm cả Mastek. Ông Ashank trở thành chủ tịch của NASSCOM vào năm 1996 thay cho ông FC Kohli. “Vị trí này cho tôi nhìn thấy được sự vận hành của thị trường toàn cầu và giúp được nhiều cho công ty trong mảng chiến lược”, ông Ashank nói.

Một cột mốc quan trọng khác là việc xây dựng hệ thống và quy trình nội bộ. Điều này là vô cùng quan trọng cho bất cứ công ty nào, đặc biệt là công ty phần mềm. Không hề có sự giúp đỡ của tư vấn viên bên ngoài, tất cả mọi việc đều do nhóm sáng lập thực hiện. Ông Ashank rất say mê công việc điều phối nhân sự, trong khi ông Sudhakar và ông Ketan xây dựng phần mềm phụ trợ.

“Ví dụ như hệ thống thẩm định. Chúng tôi bắt đầu sử dụng nó vào năm 1987 khi công ty còn khá non trẻ chỉ với 35 – 40 người. Mastek đã hoàn thành hệ thống xây dựng kế hoạch và quản trị chiến lược ‘thẻ điểm cân bằng’ vào năm 1991 – 1992 để đảm bảo rằng ngay cả những người ở vị trí thấp nhất trong công ty vẫn có được mối liên kết với mục tiêu và sứ mệnh của toàn công ty”.

Sau đó là tiến tới bước quan trọng của kỷ luật tài chính. Ý tưởng là toàn bộ hoạt động của tổ chức buộc phải đi qua các hệ thống và quy trình mà không cần đến sự can thiệp của con người. Về điểm này, ông Ashank cho biết: “Vào những năm 1988 – 1989, tôi phải gọi điện cho khách hàng để thu tiền, đó chính là chứng cứ của việc thiếu kỷ luật. Nhà lập trình của tôi phải là nhà quản lý dự án. Anh ta phải là người thu tiền bởi vì anh ta chịu trách nhiệm về việc đó, chứ không phải là người chủ của công ty. Vì vậy, chúng tôi xây dựng các hệ thống và quy trình cũng như hệ thống thưởng công để tất cả nhân viên có thể đảm nhận vấn đề tài chính và chi phí”.

Đã đến lúc Mastek xác định tỷ suất lợi nhuận và tiền thưởng dựa vào cơ sở đó. Và đương nhiên, công nghệ thông tin được tận dụng để thực hiện việc này. Các quản lý cấp cao có thể nắm bắt được tất cả mọi việc đang diễn ra. Không hề có sự can thiệp nào vào hệ thống trừ khi thật cần thiết.

Được tiếp sức nhờ có chiến lược, hệ thống và những thị trường mới đầy tiềm năng, đến năm 2000, Mastek đạt mức doanh thu 250 crore rupee với 900 – 1.000 nhân viên. Tốc độ phát triển của mảng xuất khẩu đạt 40 – 45% cùng năm đó. Mastek liên tục nằm trong nhóm 10 – 15 công ty đứng đầu ngành công nghiệp phần mềm.

Và đương nhiên, việc giữ vững chỗ đứng của mình là một thử thách lớn đối với các công ty hoạt động trong ngành công nghệ thông tin bởi công nghệ thay đổi không ngừng. Tuy nhiên, Mastek đã có thể bắt kịp với thời đại.

Lấy ví dụ như sự xuất hiện của Internet đã có tác động tích cực đối với công ty. Là một công ty cung cấp giải pháp, Mastek đã xây dựng rất nhiều phần mềm cho lĩnh vực Internet, trong đó có công cụ JAAL. Tuy nhiên, vào năm 2001, như hầu hết công ty dotcom, vụ nổ bong bóng thị trường đã gây thua lỗ cho Mastek. Mặc dù vậy, ông Ashank không hề hối tiếc về điều này. Thậm chí, ông còn cảm thấy tỉnh táo khi tránh xa sự cố máy tính Y2K để tập trung vào mảng Internet và công nghệ mới với nhiều thử thách hơn.

Dĩ nhiên, ngày nay thì việc xây dựng website khó mà được coi là “đây thử thách” vì ngay cả một đứa trẻ 12 tuổi cũng có thể làm được điều đó với vô số những công cụ trực tuyến miễn phí. Nhưng để xây dựng được một cổng tiếp thị hoàn thiện cho doanh nghiệp, nhằm đạt khả năng kinh doanh trực tuyến cao là cả một thử thách công nghệ đầu ở bất kỳ thời đại nào. Điểm mấu chốt là thị trường liên tục thay đổi và bạn phải thay đổi cùng với nó. Khi công nghệ thay đổi, những yêu cầu của khách hàng cũng thay đổi và những phần mềm cũ của bạn sẽ trở nên lỗi thời trong chớp mắt.

Một thử thách khác là việc đảm nhiệm nhiều công việc khác nhau. Do thị trường phần mềm tại Ấn Độ khá nhỏ nên Mastek nhận làm nhiều việc để đảm bảo có lợi nhuận là điều hợp lý. Tuy nhiên, một khi muốn tiến ra thế giới với quy mô thị trường lớn hơn rất nhiều, bạn nên tập trung vào một mảng nhất định và trở thành công ty hàng đầu trong mảng đó.

Năm 2000, sau khi xem xét các phương án, công ty quyết định tập trung vào các khách hàng lớn và cụ thể là khách hàng ở lĩnh vực tài chính. Ví dụ trong dịch vụ bảo hiểm, công ty đã xây dựng một gói sản phẩm và được Tập đoàn Gartner xếp hạng là một trong những công ty có tiềm năng trong lĩnh vực này.

Ngoài ra, thế mạnh chính của Mastek nằm ở hệ thống sáp nhập và các dự án lớn, vì thế đây cũng là mảng mà công ty lựa chọn. Và Mastek giành được dự án uy tín “Hệ thống tính phí tắc nghẽn London”. Ông Ashank đặc biệt tự hào về dự án này, không phải chỉ vì quy mô mà còn ở sự ảnh hưởng sâu rộng của nó đối với cuộc sống của sáu triệu người ở nước Anh. Mặt khác, “nếu chúng tôi thất bại thì Ấn Độ sẽ thất bại”, ông nói với sự nghiêm túc nhất có thể. Tất cả mọi thứ đều diễn ra theo đúng kế hoạch và đó là bộ mặt của cả Mastek lẫn của uy tín của Ấn Độ.

Đương nhiên, để có thể tập trung vào những mảng trọng tâm, Mastek cũng ném trái nhiều mất mát. Có rất nhiều dự án bị thu nhỏ, một số phải dừng lại. Một vài nhân viên cảm thấy chán nản và rời bỏ công ty. Bên cạnh đó, năm 2001 là một giai đoạn khó khăn do cả hai sự kiện: sự sụp đổ của dotcom và sự kiện 11/9. Là một công ty hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực xuất khẩu, sự phát triển của công ty chậm lại. Trong lúc này, Mastek tiến hành tái cơ cấu và càng khiến mọi việc trở nên phức tạp hơn.

Nhưng đã có một tia sáng xuất hiện, xuyên qua đám mây mù. Mastek tham gia vào hoạt động liên doanh với Công ty Deloitte, giúp công ty thêm một số kinh nghiệm. Nhóm quản lý vững mạnh được thành lập và việc đánh giá chất lượng (CMM) cũng được thực hiện vào năm 2000. “Chúng tôi là công ty công nghệ thông tin đầu tiên trên thế giới đạt ‘CMM Con người’, hay còn gọi là PCMM. Và điều quan trọng hơn tôi muốn nhắc tới ở đây là chúng tôi đã xây dựng được một tổ chức có tầm nhìn và có giá trị... Các giá trị được tạo nên từ thập kỷ 90 của thế kỷ XX. Mặc dù tầm nhìn của chúng tôi có một chút mơ hồ nhưng mọi việc đều được thực hiện tốt. Trọng tâm được xác định cùng lúc với sự ổn định và kỷ luật tài chính được thiết lập, và tới hiện tại là cả sức mạnh tài chính. Nhưng những điều đó chỉ mới diễn ra vào khoảng 8 – 9 năm trở lại đây”.

Ngày nay, nếu bạn nhìn vào Mastek, 60% bảng cân đối của công ty là tiền mặt. Và khoản tiền đó không hề được tạo ra từ việc phát hành cổ phiếu ra công chúng hay biên nhận ký thác tại Hoa Kỳ, công ty không hề điều động thêm vốn cổ đông từ năm 1994. Tất cả tiền mặt đều là tự tạo.

Một lĩnh vực quan trọng khác mà Mastek ghi điểm, đó là quản trị công ty. Không có sự nghi ngờ nào về niềm tin đối với những con số mà công ty công bố. Đầu tư thời gian và công sức vào việc xây dựng quan hệ với các nhà đầu tư cũng là một ý tưởng tốt. Đương nhiên là ở mọi cấp độ và mọi quy mô, nhu cầu thay đổi để thích

úng là cần thiết và bạn phải làm điều bạn cần. Ông Ashank giải thích vấn đề này: “Quản trị công ty chưa được coi trọng vào năm 1993 – 1994. Bởi vì lúc đó còn chưa có sự cạnh tranh, thị trường cổ phiếu chưa phát triển, cộng đồng phân tích của chúng tôi chưa biết đến nó. Đến năm 1999 thì mọi việc thay đổi. Vậy là chúng tôi phải đối mặt với thử thách”.

Vào ngày 31/3/2008, Mastek đã trở thành công ty 200 triệu đô-la với 4.000 nhân lực. Công ty đánh dấu 25 năm hoạt động trong lĩnh vực phần mềm của mình bằng một sự kiện hoành tráng vào năm 2007. Chắc chắn rằng đây là một thành tựu, nhưng người ta vẫn chưa thể so sánh họ với những cái tên khác trong ngành kinh doanh phần mềm.

Ông Ashank thừa nhận rằng Infosys và Wipros đã phát triển nhanh hơn – nhưng họ theo đuổi chiến lược về quy mô trong khi Mastek tập trung vào “giải pháp công nghệ thông tin”. Ông lý giải thêm: “Có một loại DNA cho mỗi công ty. Và loại DNA đó sẽ dần bộc lộ. Chính vì vậy mà tôi đã nhắc đi nhắc lại rằng Mastek là câu chuyện vẫn chưa có hồi kết”.

Những nhà sáng lập tin tưởng vào câu chuyện đó và đã thắng thần từ chối mọi đề nghị sáp nhập. “Từ khi đi vào hoạt động, chúng tôi luôn đối mặt với những áp lực nhất định. Luôn có một ai đó tới và nói rằng: ‘Sao các anh không sáp nhập với chúng tôi. Cùng nhau, chúng ta sẽ trở nên lớn mạnh hơn’. Nhưng chúng tôi chưa bao giờ lung lay. Chúng tôi nói: ‘Chúng tôi muốn tự điều hành công ty này’. Chúng tôi có sự tự tin. Và tôi không nghĩ rằng đó là một quyết định sai”.

Ông Ashank hiện đang là Phó Chủ tịch của SINE (Hiệp hội Đổi mới và Kinh doanh). Đây là tổ chức do các công ty công nghệ thông tin Mumbai thành lập để cố vấn và giúp đỡ những công ty trẻ.

Tuy nhiên, từ câu chuyện của Mastek, chúng ta lại thấy được một bài học sâu sắc rằng không ai lại ngồi chờ sự hỗ trợ cho ý tưởng của mình. Thay vào đó, các bạn trẻ cần bắt tay vào lên kế hoạch, thực hiện và biến ý tưởng thành sự thật. Khi đó, sự hỗ trợ mới đến, và mới có tác dụng.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Ông Ashank:

Bạn cần có một nhóm luôn tin tưởng lẫn nhau, biết vui lòng công nhận khi một người trong nhóm trở thành lãnh đạo. Không chỉ

dựa vào cổ phần mà là cả sự tôn trọng, tin tưởng vào khả năng bởi vì đó là những yếu tố tồn tại lâu dài.

Không có một công thức chung nào nhưng tôi có thể nói rằng 4 – 5 năm kinh nghiệm đi làm là cần thiết (bạn có thể xem như mình được người ta trả tiền để học ở trường đời). Khi đó, bạn sẽ có một chút cảm nhận về việc kinh doanh, một chút vững vàng về tài chính, một vài khoản tiết kiệm. Tuy các quỹ đầu tư mạo hiểm luôn tồn tại nhưng bạn vẫn cần phải có tiền của riêng mình để đề phòng. Và nhớ đừng chờ đợi quá lâu, không thì bạn sẽ vĩnh viễn chùn bước đấy.

Không phải ai cũng cần xây dựng một công ty 100 crore hay 1.000 crore. Nhỏ, lớn hay cực lớn là sự lựa chọn mà mỗi doanh nhân tự quyết định dựa trên tham vọng, giá trị và điều mà họ muốn.

Ông Sundar:

Đừng chỉ nghĩ về nó, đừng chỉ ước thấy nó, hãy nhảy vào và làm, nếu bạn thực sự nghiêm túc.

Một khi bạn đã bước vào thì hãy đi đến cùng, đừng bao giờ xem bỏ cuộc là một lựa chọn.

Nhớ rằng nếu công ty thất bại, đó là ý tưởng của bạn thất bại, không phải bạn.

Các công ty tuyệt vời được tạo nên từ những con người tuyệt vời. Một cá nhân đơn lẻ thì chỉ có thể đạt được rất ít sự thành công và sự tuyệt vời.

Ông Ketan:

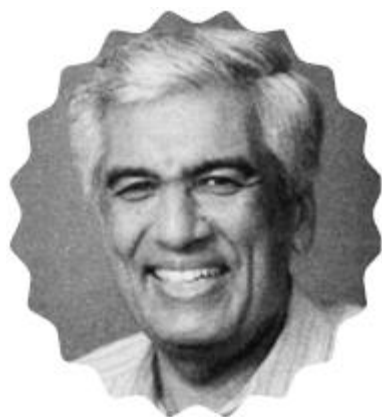
Tập hợp một nhóm thật tốt (trên cả sự phối hợp về kỹ năng, sự phối hợp về giá trị và thái độ còn quan trọng hơn rất nhiều).

Lập kế hoạch nhưng vẫn chuẩn bị sẵn sàng cho mọi khả năng có thể xảy ra theo diễn biến thị trường.

Nghĩ lớn và hành động như thể bạn đã đạt đến quy mô lớn. Chúng tôi thực hiện những công việc đi trước thực tế quy mô của mình.

Nhớ giữ cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Không bao giờ là quá muộn



Vikram Talwar (tốt nghiệp năm 1970)

EXL Service

Sau một thời gian làm việc lâu dài và để lại nhiều dấu ấn tại Bank of America, ông Vikram Talwar đã có thể sử dụng hết những năm tháng còn lại của cuộc đời mình để chơi gôn. Thay vào đó ông đã mở một công ty mà ngày nay là một trong những công ty BPO(*) lớn nhất tại Ấn Độ.

(*) *Viết tắt của Business Process Outsourcing – Thuê ngoài Quy trình Kinh doanh.*

Đâu là thời điểm thích hợp để trở thành một nhà kinh doanh? Bạn có nên bắt đầu ngay sau khi tốt nghiệp hay nên chờ đến khi bạn có một vài năm kinh nghiệm? Thế còn khởi doanh sau một sự nghiệp dài và thành công ở một công ty lớn?

Tôi gặp ông Vikram Talwar, giám đốc điều hành của EXL Service để tìm kiếm câu trả lời. Sau 26 năm làm việc ở Bank of America, ông đã trở thành một “nhân viên điển hình của những tập đoàn

lớn”. Ở thời điểm này của sự nghiệp, lẽ ra ông đã trở thành một nhà tư vấn hay tận hưởng sự nghỉ ngơi – như “thông lệ” của cuộc sống. Nhưng ông Vikram đã chọn con đường mạo hiểm hơn. Con đường xây dựng một công ty của riêng ông.

Là người đứng đầu một công ty hoạt động trong một lĩnh vực của thời đại mới, nhưng bản thân ông Vikram Talwar lại thuộc về trường phái cổ điển. Ở ông tỏa ra khí chất của “người đàn ông đẳng cấp thế giới” hết sức nổi bật. Ông nói thứ tiếng Anh chính xác và rõ ràng, điều mà bạn không thường nghe thấy thời nay. Ông trang trọng và luôn giữ một khoảng cách nhất định.

Giống như công ty của ông vậy.

Vào được trụ sở chính của EXL Service tại Noida, bang Uttar Pradesh quả là một trải nghiệm đáng nhớ. Bạn phải trình báo tất cả thiết bị mà bạn mang theo – laptop, máy ảnh kỹ thuật số, máy thu âm, điện thoại. Và như bạn có thể đã đoán được, còn có cả phần máy dò kim loại. Và rồi, người gác cổng chỉ vào một thùng đầy những trái bóng: “Mời lấy một quả”.

Nếu bạn nhặt lên một trái bóng màu đỏ, như tôi chẳng hạn, thì bạn sẽ được đưa vào phòng an ninh để rà soát thêm một lần nữa. Bằng tay.

Cuối cùng thì tôi cũng được vào bên trong. Tôi chờ ông Vikram trong phòng họp khoảng 45 phút. Cuối cùng, ông đã bước vào và chúng tôi bắt đầu.

Ông Vikram học tại Trường La Martiniere tại Lucknow và tốt nghiệp Trường St. Stephen's. Ông vào Học viện Quản lý Ấn Độ, Phân viện Ahmedabad (IIMA) ngay sau đó, khi chưa hề có kinh nghiệm làm việc. “Vào thời điểm đó, kinh nghiệm làm việc không phải là điều quan trọng, mặc dù tôi tin rằng ngày nay, nó đã trở nên rất quan trọng. Khi đó, nhiều nơi ở Ấn Độ, người ta còn chưa hề nghe đến *bằng quản trị kinh doanh (MBA)*”.

Đó là năm 1968.

“Về mặt nền tảng gia đình, cha tôi làm hành chính, mẹ tôi làm việc cho nhà nước, cả hai người đều từ quân đội ra. Vì vậy nền tảng của tôi không phải là kinh doanh. Mọi người ở trong gia đình tôi, ít nhất là một, hai thế hệ, đã làm việc cho chính phủ, quân đội và hành chính”.

Vậy vì sao ông Vikram lại không theo con đường đó? Ông không thấy hướng đi truyền thống trong gia đình mình là thú vị, ông muốn làm “một điều gì đó khác biệt”. Cha của ông không mấy hài lòng, các ông bố không bao giờ hài lòng với lựa chọn của đứa con dù họ thường không phải là người “hiểu con cái rõ nhất”. Nhưng có lẽ cảm giác của ông Vikram về khối nhà nước vào thời bấy giờ đã đúng, bởi trong những thập kỷ sau, công việc ở các tập đoàn lớn lại được theo đuổi hơn rất nhiều so với công việc làm cho chính phủ.

Sau khi tốt nghiệp IIMA, ông Vikram được mời vào làm việc ở Bank of America. Việc này đòi hỏi ông phải đến Mỹ – điều mà ông cho là “yếu tố thú vị duy nhất về công việc này”. Ông đã nhận việc và làm ở ngân hàng đó trong 26 năm, có được trải nghiệm ở 9 nước khác nhau và tận hưởng một cách trọn vẹn những điều đó. Ông tự nhận xét về mình là “một nhân viên điển hình trong các tập đoàn lớn ở lĩnh vực này”.

Vào năm 1996, ông Vikram nghỉ việc ở Bank of America, ông quyết định “không làm gì cả” trong sáu tháng sau đó. Nhưng ông sớm nhận ra rằng sự nhàn hạ không vui như ông nghĩ. Ở tuổi 48, việc nghỉ hưu non là không hợp lý, trong khi ông hiểu đủ về bản thân để chắc chắn rằng mình không hề muốn làm bất cứ công việc nào trong thế giới của những tập đoàn lớn nữa.

Nghĩ như vậy nhưng ông Vikram lại quay trở lại ngay với thế giới của những tập đoàn lớn. Ông làm một năm rưỡi ở New York cho công ty Tư vấn Ernst & Young (E&Y), giúp họ thiết lập hệ thống ứng dụng công nghệ tại Ấn Độ. E&Y muốn xâm nhập vào mảng gia công phần mềm, nhưng cuối cùng lại hoãn kế hoạch. Và vì vậy ông Vikram, với sự tin tưởng vững chắc vào năng lực của lao động ở Ấn Độ, đã quyết định tự làm việc đó.

“Tôi đã 51 tuổi. Thông thường mà nói thì đây không phải là độ tuổi mà người ta bước chân vào việc kinh doanh. Lại càng không phải loại công việc kinh doanh này. Bạn có thể trở thành tư vấn viên. Còn công việc này, tôi nghĩ là khá thách thức. Đương nhiên, ban đầu tôi không thực sự nhận ra nó đòi hỏi nhiều công sức đến vậy. Đây cũng là công ty mở đầu trong lĩnh vực này vì không hề có một bên thứ ba nào cung cấp dịch vụ BPO vào ngày đó”.

Đó là năm 1999 và ngay cả công nghệ cũng chưa thực sự phát triển.

Thế rồi, “Y2K(**)” có nguy cơ xảy ra và các công ty công nghệ lập tức

được ưu tiên, họ bước ngay lên vị trí dẫn đầu. Nhưng mọi việc chỉ dừng lại ở đó. Không có công ty nào niêm yết trên sàn chứng khoán hay có bất cứ một động thái gì khác. Đó là thời điểm khó khăn để bắt đầu một điều mới trong lĩnh vực chưa được thử nghiệm. Không có một nguồn tài chính nào. Còn tôi thì bước vào thời điểm mà tôi không còn thực sự cần phải trở thành một nhà kinh doanh nữa”.

*(**) Sự cố máy tính năm 2000, diễn ra vào thời khắc đầu tiên bước vào năm 2000 do các vi mạch đồng hồ điện tử cũ có thể không nhận biết được sự khác biệt giữa các năm 2000 và 1900.*

Sau sự nghiệp cá nhân đồ sộ của mình, tất nhiên ông Vikram đã có một nguồn tài chính dư dả. Vậy vì sao không gia nhập vào ban giám đốc của một vài công ty và chơi gôn hầu hết các buổi chiều? – Tôi đã hỏi ông ấy như vậy.

“Trên tất cả mọi thứ, sự vui vẻ khi được làm việc đã thôi thúc tôi. Đó là khía cạnh sáng tạo trong bản năng của tôi – ví dụ như việc tôi thích nấu ăn. Tôi thấy nó rất sáng tạo. Cuộc sống làm công ăn lương thì không sáng tạo – nó bình thường hơn, nó là những thói quen...”, ông Vikram đáp.

Vấn đề cốt lõi là: *Liệu đây là một thử thách để thử xem liệu tôi có thể làm điều đó một mình hay không? Liệu tôi có thể tồn tại và đột phá khi thoát ra ngoài thế giới an toàn của những tập đoàn lớn hay không?* Đó là những câu hỏi mà không phải người giàu có làm việc trong những công ty đa quốc gia nào cũng dám trả lời.

Ngày nay, EXL là một công ty 720 crore(***) và BPO là ngành khổng lồ. Nhưng vào năm 1999, liệu ông Vikram có thực sự nhìn thấy tiềm năng trong ngành kinh doanh này? Liệu ông có nhận ra rằng một ngày nào đó nó sẽ trở nên lớn đến thế?

*(***) Theo tác giả, doanh thu năm 2007 của EXL là 179.9 triệu đô-la, tăng 47,7% so với năm trước đó.*

Không hẳn. Cơ hội đã ở đó, quy mô của ngành bắt đầu xuất hiện rõ ràng hơn trong quá trình phát triển. Tuy nhiên, có một vấn đề rõ ràng: Đây là một ngành kinh doanh đòi hỏi nhiều vốn đầu tư. Vì vậy mà việc huy động vốn là vô cùng quan trọng. Cho dù có xây dựng một kế hoạch kinh doanh thì cũng rất khó khăn để bán nó.

Nhưng cuối cùng thì EXL cũng có đủ tiền nhờ một người tên là Gary Wendt, vị cựu chủ tịch của GE Capital. Đây là một mối quan hệ cá nhân, nhưng phần quan trọng hơn là ông Wendt cũng là

một trong số ít người biết ngành này và muốn tham gia vào.

EXL thực tế đã bắt đầu với ba đối tác. Giống như rất nhiều các công ty khác, trong quá trình hoạt động, mọi thứ bắt đầu trở nên rõ ràng khi đến một giai đoạn nào đó. Với EXL, ngay trong giai đoạn đầu, một đối tác sớm rời bỏ công ty. Song, đó chỉ là một phần của những thăng trầm mà EXL phải đối mặt trong những năm đầu. Ông Vikram đã kể lại tình hình công ty khi đó: “Một trong những khách hàng đầu tiên của công ty là Consec, một công ty bảo hiểm lớn. Có một xung đột về quyền lợi nhỏ xảy ra do ông Gary Wendt trở thành Chủ tịch và CEO của Consec. Và rồi chúng tôi quyết định rằng tốt nhất là ông ấy nên mua lại công ty của chúng tôi và tạo dựng mô hình GECIS (trung tâm Internet ngoài khơi tại Ấn Độ)”.

Vậy là EXL đã được bán. Nhưng ngay sau đó, Consec gặp phải những vấn đề nghiêm trọng – thực tế công ty đã phá sản. Vậy nên ông Vikram và đối tác của mình, ông Rohit, đã mua lại công ty. “Chúng tôi đã thực sự bắt đầu lại vào năm 2002 mà không có một khách hàng nào, bởi vì khách hàng duy nhất của chúng tôi là Consec. Họ gặp rắc rối, vì vậy chúng tôi không nhận được công việc nào từ phía họ. Chúng tôi có một số tòa nhà, một số tài sản tại chỗ và khoảng 1.200 người lao động. Nhưng không có công việc và chỉ còn một khoản tiền hạn chế, đủ để cầm cự trong vòng sáu tháng”.

Các nhà đầu tư mới rồi cũng xuất hiện nhưng họ không cung cấp khoản tiền lớn. Họ cung cấp một lượng chỉ vừa đủ và EXL tồn tại được phần lớn là nhờ dựa vào các nhà lãnh đạo. Và rồi họ cũng vượt qua được giai đoạn khó khăn này.

Để nói một cách ngắn gọn thì tôi có thể cho các độc giả biết rằng EXL đã cố gắng xoay sở để có được những khách hàng mới. Trong vòng năm năm kể từ tháng 1/2003, công ty đã phát triển thành một “công ty ở quy mô khá lớn”. EXL nằm trong danh sách của thị trường chứng khoán Hoa Kỳ NASDAQ vào năm 2006, và hiện tại đang nắm giữ lượng thị phần trên mức 750 triệu đô-la. Công ty hiện đã có gần 10.000 người lao động và doanh thu đạt 180 triệu đô-la. Vậy là mọi việc cũng đã tạm thời đầu vào đấy.

“Phải nói rằng đây không phải là một việc xảy ra thường xuyên. Cũng không phải là việc dễ làm. Đôi khi, sự may mắn cũng quan trọng như sự chăm chỉ. Thứ mà người ta không nhận ra là những điều xảy ra trong cuộc đời khi họ ở giai đoạn đang mải mê đeo đuổi công việc và những hy sinh mà nó đòi hỏi. Đó thực chất là sự

liều lĩnh”.

Điều này có nghĩa là ông không có thời gian cho bất cứ điều gì ngoài công việc của mình, không cả gia đình. Và trong trường hợp EXL thì điều này còn tệ hơn bởi nó hoạt động không ngừng nghỉ. Bạn ở trên điện thoại 24 giờ mỗi ngày. Ông Vikram giải bày: “Bạn cần phải tự nhắc rằng mình là một người hoàn toàn tận tâm với công việc. Bạn cần có sự hỗ trợ từ gia đình của bạn, từ bạn đời của bạn”.

Lại một lần nữa, câu hỏi được đặt ra là “Vì sao?”. Bạn đã cố gắng, bạn đã bán sạch đi, tại sao giờ đây lại quay trở lại với những gian nan và cực khổ bằng cách mua lại cả công ty?

“Đó là một thử thách. Thử thách xem liệu bạn có tự cho phép mình thất bại hay không. Chúng tôi đã có thể từ bỏ và kiếm được chút tiền từ đó”, ông giải thích. Có điều ông Vikram đã không từ bỏ – vì trách nhiệm.

“Bạn mở một công ty, bạn có 1.200 lao động cần phải chăm lo. Đến cuối cùng, tôi đã hứa với rất nhiều người đã đồng hành cùng với tôi, những người đã bỏ công việc tốt của họ để làm với chúng tôi. Tôi không thể đơn giản là bỏ đi... Và đương nhiên, cũng có cả nỗi khao khát được để lại đằng sau một điều gì đó lớn lao. Bạn gom tất cả những điều đó lại, và bạn tiến thẳng lên phía trước”.

Vậy sự hồi sinh đã xảy ra như thế nào?

“Có một chút may mắn và một chút nỗ lực. May mắn là nhờ chúng tôi đã từng phục vụ một khách hàng trong ngành bảo hiểm và rồi có một công ty bảo hiểm lớn đã tới Ấn Độ để tìm kiếm dịch vụ. Và chúng tôi đã có thể nói rằng chúng tôi làm được công việc một cách rất nhanh chóng. Bởi vì bất cứ một công ty nào khác đều sẽ phải học để làm việc này, còn chúng tôi thì không”.

Trong cuộc đời, thời gian là thứ quan trọng nhất.

Trong lĩnh vực kinh doanh này, bạn phát triển rất nhanh. Năm đầu tiên dùng để huy động vốn, năm thứ hai để xây dựng cơ sở vật chất. “Bạn thực sự phải động tay vào mọi việc. Và đặc biệt là đối với những người đến từ thế giới của những tập đoàn lớn, nơi mà bạn có cơ sở vật chất rộng lớn, nơi bạn có một vị trí tốt – điều này là rất khó. Bỗng nhiên bạn phải tự đánh máy lá thư của mình. Bạn ngồi ở ngoài văn phòng của chính phủ, cố gắng làm sao để điều bạn làm được cấp phép. Một *anh* nào đó bắt bạn phải chờ đến sáu tiếng... Đây thực sự là một cuộc chơi khác so với thế giới văn

phòng tại các tập đoàn lớn”.

Điều đó có nghĩa là phải biết bỏ qua cái tôi của mình. Để làm được vậy, bạn cần có một động lực lớn hơn cả cái tôi, và động lực đó không chỉ dừng lại ở đồng tiền: “Mục tiêu của bạn phải xuất phát từ sự thôi thúc đạt được thành công. Nó đến từ bên trong bạn, vậy nên nó không thể là tiền bạc. Nếu bạn muốn làm kinh doanh để kiếm tiền, tôi không nghĩ bạn sẽ đạt sự thành công to lớn. Bởi vì cuối cùng thì chỉ có duy nhất một thứ quyết định mọi chuyện: niềm đam mê. Tôi sẽ từ bỏ khi tôi không còn niềm đam mê cho công việc này nữa. Tôi chắc chắn như vậy”.

Và bạn cần biết chia sẻ tài sản, nếu không thì bạn sẽ không bao giờ xây dựng được một công ty có tầm cỡ và quy mô lớn.

Hiện nay, ông Vikram sở hữu 6% của EXL. Và ông không bao giờ sở hữu hơn 12%. Phần còn lại nằm trong tay các nhà đầu tư, cổ đông và nhân viên.

Thế còn trường hợp của ông Azim Premji, người làm chủ 80% Wipro?

“Wipro là công ty gia đình từ rất lâu trước khi họ bước chân vào lĩnh vực công nghệ. Có sự khác biệt lớn giữa một người đàn ông trẻ giàu có trở thành một nhà kinh doanh và một người từ tầng lớp trung lưu, không có tiền trở thành một nhà kinh doanh”.

Nhưng có những người không có tiền trở thành một nhà kinh doanh khi họ còn rất trẻ, còn ông Vikram quyết định theo nghiệp này khi đã gần bước sang tuổi xế chiều, theo quan niệm Á Đông.

“Vâng, bạn có thể khởi nghiệp dựa trên một ý tưởng bất chợt hay một sở thích như tôi. Nhưng nếu bạn muốn lên kế hoạch làm sao để trở thành một nhà kinh doanh, hãy chuẩn bị cho mình những kinh nghiệm vững vàng – công ty hoạt động như thế nào, quản lý con người ra sao, tài chính có ý nghĩa gì”, ông Vikram đã đáp như vậy khi bị tôi “vận vẹo” về chuyện tuổi tác và thời điểm khởi doanh.

Ngoài ra, ông Vikram cũng cho rằng nếu bạn thực sự mở một doanh nghiệp, hãy chọn đối tác thật cẩn thận. Ở EXL, giống như rất nhiều doanh nghiệp mới khác, ba đối tác đồng sáng lập đã làm việc với nhau trong quá khứ. Một người rời đi rất sớm.

“Điều này thật khó khăn. Làm việc với một đối tác đòi hỏi rất nhiều sự hy sinh, thấu hiểu và khoan dung. Nói cho cùng thì nó giống như một cuộc hôn nhân vậy. Có khi còn tệ hơn cả một cuộc

hôn nhân... Đầu tiên, các bạn phải có một mục đích chung, phải có sự quan tâm lẫn nhau. Hai là phải có sự bình đẳng – không phải là ‘Tôi là ông chủ và anh làm việc cho tôi’, không thể làm việc theo cách đó được”.

Trong trường hợp của EXL, ông Vikram và ông Rohit Kapoor đều là sinh viên tốt nghiệp từ IIMA nhưng ông Rohit kém 16 tuổi và có một quan điểm rất khác. “Rohit là một anh chàng quen dùng não trái – tôi thì ngược lại. Chúng tôi nhận ra điểm mạnh của người kia và tận dụng chúng. Điều này nằm ở sự nhận thức ở mỗi người, và bạn phải có dũng cảm để nói rằng ‘Tôi không biết cái này, sao anh không làm nó nhỉ’ – đó chính là bí quyết. Bạn cần phải bỏ cái tôi của mình”.

À, nhưng có những trường hợp mà chỉ một đối tác được biết đến nhiều hơn hoặc trở thành bộ mặt đại diện của công ty luôn (như ông Vikram đối với EXL). Khi đó, quan hệ giữa các đối tác sẽ thế nào?

“Như vậy thì có làm sao chứ. Mọi việc xảy ra tự nhiên. Điều quan trọng là hai người phải ăn rơ với nhau một cách hoàn hảo”, ông Vikram đáp.

Vậy nhưng cuộc sống không bao giờ là hoàn hảo. Bạn lập các kế hoạch và rồi sẽ phải thay đổi. Nhưng bạn cứ tiếp tục chuyển động, tiếp tục bước đi. Đơn giản là cứ tiếp tục đưa ra những quyết định trên cuộc hành trình. Ông Vikram thừa nhận rằng hiện nay, EXL là một “thực thể công ty bình thường” như bất kỳ một công ty nào có cùng quy mô: “Một công ty đã phát hành cổ phiếu ra công chúng thì không còn có thể tự do được nữa. Vì có những quy định mà bạn buộc phải tuân thủ. Tuy nhiên, nó vẫn rất thú vị”.

Tôi muốn tìm hiểu nhiều hơn, nhưng để thâm nhập vào tâm trí của ông Vikram Talwar thì khó khăn chẳng khác nào bước vào trụ sở của EXL.

Tuy nhiên, trong số rất nhiều chi tiết trải nghiệm thú vị mà ông Vikram cung cấp thì hẳn, điều mà nhiều độc giả sẽ thấy tâm đắc là: *Không bao giờ là quá già để dẫn thân vào cuộc phiêu lưu mới*. Rằng bạn có thể nghỉ hưu, nhưng cũng có thể chọn phương án tái tạo năng lượng sống cho bản thân. Mái tóc có thể bạc nhưng trái tim vẫn sẽ luôn trẻ nếu bạn thực sự mong muốn.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Đừng bao giờ bắt đầu ngay sau khi tốt nghiệp. Hãy làm việc

khoảng 6 - 7 năm để tích lũy kinh nghiệm trong thế giới kinh doanh. Điều gì xảy ra và xảy ra như thế nào – tất cả bài học nằm ở đó. Hãy hun đúc kiến thức về mảng tài chính, đặc biệt là nếu bạn hướng đến loại doanh nghiệp tương đối lớn và phức tạp. Bạn không thể học được những kiến thức đó từ sách vở.

Đừng làm doanh nhân mà không có kiến thức tốt về tài chính. Bằng không, bạn phải kiếm được một đối tác tin tưởng biết tất cả về lĩnh vực này.

Việc làm một giám đốc ngân hàng đầu tư không hẳn sẽ đào tạo bạn trở thành một nhà kinh doanh. Vì vậy đừng đi theo hướng đó. Hãy nhận những công việc khó, thậm chí là việc nằm dưới đáy của bộ máy. Hãy làm ở một công ty không trả bạn nhiều tiền nhưng có thể cho bạn cơ hội để học hỏi.

Nhỏ là đẹp(*)

(*) Tên được đặt theo tựa cuốn sách *Small is Beautiful* của nhà kinh tế học E. F. Schumacher. Cuốn sách này là tập hợp các bài luận mà qua đó, tác giả đặt ra vấn đề nâng cao năng lực kinh tế, chất lượng xã hội dựa vào việc xây dựng từ chính mỗi cá nhân, đồng thời đề cập đến vấn đề đạo đức trong kinh doanh.



Anand Halve (tốt nghiệp năm 1977)

chlorophyll

Sau hai thập kỷ làm trong ngành quảng cáo, ông Anand mở một thương hiệu tư vấn có tên *chlorophyll* (nghĩa là *diệp lục*). Ông tin tưởng vào phương châm “nhỏ là đẹp” bởi vì nếu theo đuổi kích thước và quy mô, bạn có thể sẽ đánh mất niềm vui của sự sáng tạo. Đây là một mô hình khác trong kinh doanh.

Hiểu bản thân mình, và phần còn lại sẽ thay đổi theo, người ta thường nói như vậy. Và vào năm thứ nhất ở trường y, chàng sinh viên Anand Halve đã hiểu ra rằng mình không phải là người có thể làm việc tốt khi mỗi ngày đều phải đối diện với những con người “trông quá đau khổ”.

Với lý do đó, ông Anand bỏ ngành y và theo đuổi ngành khoa học. Sau khi có bằng cử nhân, ông có hai lựa chọn: hoặc là vào làm tại Cơ quan Dịch vụ Hành chính Ấn Độ IAS (để theo bước cha mình), hoặc là làm bài kiểm tra nhân viên thực tập để xin vào các ngân hàng, hoặc là theo học khóa thạc sĩ quản trị kinh doanh. Không hề có chút tham vọng theo ngành quản lý nhưng ông Anand đã làm bài thi CAT^(**) và được nhận vào IIMA. Tâm sự về quyết định vào IIMA, ông Anand cho tôi hay: “Khi đó, tôi chẳng có nền tảng về ngành tài chính, vậy nên theo phương pháp loại trừ, tôi nghĩ đến marketing. Hóa ra, ngành này lại trở nên vô cùng thú vị, nhất là khi có hai người đã tạo sự ảnh hưởng mạnh mẽ đến tôi: Giáo sư Labdhi Bhandari (người từng làm việc cho Unilever Ấn Độ) và thầy Subroto Sengupta dạy quảng cáo”.

*(**) Viết tắt của Common Admission Test, tức bài kiểm tra tuyển sinh trên máy vi tính của hệ thống Học viện Quản lý Ấn Độ.*

Khi đi thực tập, ông Anand lại tiếp tục phải lựa chọn, một bên là công ty Lintas một bên là Unilever. Và ông đã chọn Lintas, một nơi vô cùng thú vị vào thời điểm đó. Ông Anand gia nhập bộ phận nghiên cứu của Lintas và nhanh chóng yêu thích công việc quảng cáo. Ông dành ba năm để tìm hiểu về khách hàng, rồi chứng kiến quá trình biến đổi những hiểu biết đó thành những quảng cáo tuyệt vời. Rồi ông chuyển sang bộ phận dịch vụ khách hàng và quản lý account^(***).

*(***) Đây là một khâu quan trọng trong quy trình quảng cáo, nhằm nối kết giữa khách hàng với nhóm sản xuất quảng cáo.*

Lúc bấy giờ, những khái niệm như *account* rồi *account planning* nhằm kết nối giữa khách hàng và nhóm sản xuất còn khá mới mẻ ở Ấn Độ. Ông Anand đã cố gắng áp dụng nó tại Lintas nhưng việc này không mấy thành công. Vậy là sau tám năm, ông đã rời bỏ công ty này.

Sau một khoảng thời gian ngắn làm việc tại các hãng quảng cáo như Clarion và Rediffusion, ông Anand vào làm cho Enterprise vào năm 1988. Người điều hành Enterprise khi ấy là ông Mohammed Khan, một người rất thu hút. Ông mở Enterprise vào năm 1983 và xây dựng hãng thành một nơi có bản sắc và phong cách riêng trong ngành quảng cáo. Và lý do khiến ông Anand đầu quân cho Enterprise là vì ông và ông Mohammed Khan có chung một niềm tin tưởng và phương châm làm việc trong ngành quảng cáo, đó là dốc cả trái tim và tâm hồn vào quảng cáo, xem đó là yếu tố chính giúp anh kết nối với khách hàng. Tất cả mọi thứ khác chỉ

là nhạc nền.

Có điều, một sinh viên tốt nghiệp chuyên ngành quản lý có thể chơi ở vị trí nào trong một công ty mà quá trình sáng tạo mới là bàn đạp thăng tiến?

Ông Anand từng được khuyên rằng việc gia nhập Enterprise không phải là một ý kiến hay. Ông đại diện cho não trái còn ông Mohammed Khan đại diện cho não phải. Điều này có thể tạo nên sự thăng hoa, nhưng thường không tốt cho quan hệ đối tác.

Nhưng ông Anand là một người chẳng bao giờ chịu theo khuôn phép. “Tôi cho rằng nếu mục tiêu cuối cùng của bạn giống nhau thì không một bất đồng nào có thể tồn tại. Tôi đã có thể hòa hợp được với những người say mê sáng tạo nhất tại Lintas. Vì vậy chẳng có một lý do nào để điều tương tự không thể xảy ra ở Enterprise”.

Và đúng như ông dự đoán, quan hệ đối tác thực sự đã thành công rực rỡ. Công thức được áp dụng là: nếu có một bất đồng quan điểm nào trong giao tiếp thì ông Mohammed sẽ lắng nghe ông Anand. Còn nếu có sự bất đồng quan điểm về cách thức thì ông Anand sẽ lắng nghe ông Mohammed. “Ví dụ như việc mục tiêu quảng cáo hướng đến độ bền hay phong cách? Việc này sẽ dựa trên những hiểu biết về khách hàng và tôi sẽ là người đưa ra quyết định cuối cùng. Còn về việc liệu chúng tôi nên tiếp cận theo hướng lý trí hay đánh vào cảm xúc – đó là quyết định của ông Mohammed. Bởi vì suy cho cùng thì công việc của chúng tôi xoay quanh việc liệu người ta có phản ứng rồi phản hồi với các quảng cáo hay không”.

Ví dụ của một sản phẩm được ra đời từ quan hệ đối tác não trái – não phải là việc quảng bá tiêu thụ trứng cho Ủy ban Điều phối Trứng Quốc gia mà Enterprise thực hiện trong vòng mười năm. Họ đã lồng ghép yếu tố giáo dục trong quá trình chuyển tải giá trị dinh dưỡng của trứng, còn chiến dịch công thức nấu ăn thì cung cấp đa dạng các cách nấu món trứng. Đó là phương pháp tiếp cận 360 độ trong giao tiếp mà ông Anand sau này đã áp dụng vào công ty chlorophyll. Và thực tế là khẩu hiệu “*Dù là Chủ nhật hay thứ Hai, hãy ăn trứng mỗi ngày*” mà ông Anand viết đã trở thành một câu về phổ biến tại Ấn Độ.

Vào năm 1994, ông Anand trở thành giám đốc của hãng quảng cáo Enterprise và thậm chí còn được sở hữu cổ phần. Đến thời điểm này thì hầu hết công ty quảng cáo Ấn Độ đã bán một phần cổ phần của mình cho các công ty đa quốc gia. Và Enterprise là công

ty cuối cùng trong ngành quảng cáo Ấn Độ vẫn chưa được bán lại để thu về bạc triệu. Tuy không nói ra nhưng mọi người trong công ty đều hiểu là ông Khan có suy nghĩ là ông đang bỏ lỡ cơ hội, dù vậy “chúng tôi nói với ông ấy rằng việc bán lại cũng không phải là một ý tưởng tốt”.

Enterprise thể hiện toàn bộ tinh thần làm việc theo cách của bạn mà không tuân theo những bản đánh giá thành tích theo từng quý dựa trên hóa đơn. Các công ty đa quốc gia, hoạt động dựa vào doanh thu có phong cách làm việc hoàn toàn khác. Bạn không thể bắt đầu tuân thủ theo cách đó khi bạn đã 53 tuổi. Nhưng ông Mohammed đã tận dụng cơ hội và bắt đầu bàn bạc với công ty Lowe có trụ sở tại London. Trong khi đó, một công ty nhỏ khác có tên là Nexus vừa được thành lập (bởi một cựu IIMA, Rajiv Agarwal) và họ cũng đang đàm phán với Lowe.

Khi việc sáp nhập được thực hiện vào năm 1996, công ty Truyền thông Enterprise Nexus ra đời. Nó có ba cổ đông lớn – các nhà sáng lập của Enterprise, của Nexus và Lowe. Cuộc sáp nhập từ từ biến thành một thảm họa. Tính cách của ông Mohammed và ông Rajiv không hợp nhau và phong cách làm việc của họ cũng quá khác biệt. Một người thiên về sự tự do trong khi người kia muốn kiểm soát. Cùng nhau, họ tạo ra một địa ngục. Trong khi đó, phía đối tác nước ngoài bắt đầu đốc thúc kết quả.

Ngoài ra còn có những vấn đề khác. Chẳng hạn như chuyện lương bổng: Nexus là một công ty nhỏ hơn, nhân viên ít hơn và có mức lương cao hơn; vậy là phải đẩy lương của nhân viên Enterprise lên cho tương xứng và thế là chỉ trong một ngày, chi phí đã tăng 30%. Bên cạnh đó, Enterprise Nexus không có bất cứ công việc kinh doanh nào mới. Lowe có 24% cổ phần nhưng không có một khách hàng quốc tế nào có thể nhanh chóng chuyển nhượng sang. Thậm chí, chỉ trong vòng sáu tháng đầu, Enterprise Nexus đã mất Raymonds, một trong những khách hàng lớn nhất của mình.

Một điều đáng lo ngại nữa là có một số lượng lớn nhân viên phải thôi việc do công ty không cần hai người ở cùng một vị trí khi đã sáp nhập. “Những người chủ đã bỏ cuộc và gánh nặng được đặt lên những người khác”, ông Anand tự nhủ. Cái giá của việc “phát triển bằng mọi giá” trở nên quá rõ ràng đối với ông Anand. Đó là bài học mà ông luôn ghi nhớ.

Ông Anand đã ở lại với Enterprise Nexus trong vòng một năm rưỡi. Công ty đã đi xuống trong giai đoạn này.

Điều gì xảy ra tiếp theo? Tự kinh doanh chưa bao giờ tồn tại trong đầu ông Anand. Ông từng là một chuyên gia quảng cáo với hai mươi năm kinh nghiệm vì vậy ông đã tìm kiếm các lựa chọn khác trong lĩnh vực quảng cáo. Lúc đó, Lintas đang trong quá trình mua lại Pratibha – một công ty gia đình của tập đoàn Kirloskar và họ đã mời ông Anand đến làm việc. “Lintas muốn Pratibha làm quen với những tiêu chuẩn quốc tế và tôi nhận được công việc này vì tôi đã quen với hệ thống Lintas và tôi là người gốc gác ở Maharashtra. Hãy nhớ rằng Kirloskar ban đầu là một công ty tại Pune, bang Maharashtra. Vì vậy Lintas nghĩ họ sẽ thoải mái khi làm việc với tôi”.

Hầu hết các công ty thứ hai hay thứ ba đều là bản sao của công ty mẹ và được thiết kế để “cạnh tranh kinh doanh”. Ông Anand nghĩ rằng việc cần làm là đặt vị trí của Pratibha khác đi. Ông đã nhận công việc vận hành Pratibha. Ông muốn xây dựng công ty này thành một tổ chức có mạng lưới ở Pune, ở Nagpur, ở Jaipur, ở Kanpur. Họ sẽ tuyển các giám đốc sáng tạo nói tiếng địa phương chứ không sử dụng một đại diện gần với văn hóa Nam Mumbai đến từ Lintas.

Ý tưởng của ông đã bị gạt đi. “Đó là lúc mà tôi tự nhủ: ‘Đã đến lúc mình phải ra khỏi rạp xiếc này. Khi người khác làm chủ thì bạn không có quyền quyết định’”. Và lần đầu tiên, ý nghĩ “Hãy trở thành một nhà kinh doanh” xuất hiện trong đầu ông Anand.

“Ở Enterprise, trong 11 năm đó, tôi thực sự đã có được điều tuyệt vời nhất trong cả hai thế giới. Vì không thuộc một mạng lưới quốc tế nào, chúng tôi hoàn toàn tự do. Ông Mohammed không muốn đưa ra những quyết định như có mở thêm các chi nhánh mới hay không, hay có mở lĩnh vực sản xuất quảng cáo truyền hình hay không. Tất cả những điều này đều nằm trong quyền quyết định của tôi. Vì vậy tôi có lợi thế và tự do để thực hiện tất cả những điều đó. Nó vô cùng thú vị”. Nhưng sự tự do đó không còn tồn tại và ít có khả năng ông Anand có được vị trí như thế ở bất cứ một công ty nào vì thời thế đã thay đổi. Tất cả các công ty lớn đều được các mạng lưới quốc tế sở hữu và áp lực từ phía những người sở hữu đa quốc gia là rất lớn.

Sau một năm di chuyển liên tục giữa Mumbai và Pune (nơi Pratibha đặt trụ sở), ông Anand quyết định đã đến lúc tách ra làm riêng.

Một thập kỷ sau, không hề có sự hối hận nào về quyết định này.

Ông Anand đã quyết định đối mặt với thử thách. Khi bắt tay vào hiện thực hóa mong muốn của mình, ông phải giải quyết vấn đề đầu tiên: Công ty sẽ làm công việc gì? Trong khi đang cân nhắc giữa những ý tưởng thì ông nhận được cuộc gọi từ một người bạn cũ, ông Kiran Khalap, lúc bấy giờ là CEO và COO của công ty quảng cáo Clarion.

Đó là lúc 11 giờ đêm và ông Kiran hỏi: “Anh có đang vui vẻ với công việc của mình không?”. “Tuyệt đối không”, ông Anand trả lời.

Ông Kiran cũng đang có cảm giác tương tự. Vậy là ông Anand và ông Kiran cùng ngồi xuống và xây dựng một kế hoạch. Họ sẽ cùng mở một công ty tư vấn truyền thông với chút ít sự khác biệt so với thông lệ. Điều đầu tiên mà họ quyết định là công ty sẽ hoạt động dựa trên việc tính phí chứ không còn là tiền hoa hồng nữa. Đó là vì họ thực sự muốn chủ động sản xuất phim quảng cáo, muốn chủ động đưa ra đề xuất các ý tưởng chứ không còn là nương theo ý khách hàng nữa.

Điểm khác biệt thứ hai là sự tiếp xúc trực tiếp của các quản lý đứng đầu với mọi khách hàng và mọi chiến dịch. “Trong kinh doanh quảng cáo, những người có kinh nghiệm và hiểu biết nhất thực sự dành nhiều thời gian nhất vào công việc quản trị. Ví dụ như tuyển người hay thay đổi người, quản lý những bất đồng và xung đột, về việc thu hồi nợ. Vậy nên họ thường có ít thời gian để làm công việc chuyên môn. Những việc đó bị xếp đằng sau”. Có lẽ chính vì vậy mà người ta sẽ đánh mất niềm vui, sự hứng khởi từng có đối với hầu hết các ngành trong xã hội. Trong ngành quảng cáo đòi hỏi sự sáng tạo cao, sự hưng phấn của trí não, hiện tượng *cạn kiệt năng lượng* này càng phổ biến hơn, hiển hiện rõ hơn.

Có năm người trong đội ngũ sáng lập: ông Anand, ông Kiran, một giám đốc mỹ thuật (ông Nalesh), một người chuyên về copywrite (ông Gangadharan) và một người phụ trách mảng account (ông Manjunath Hegde). Cơ cấu nhân sự này được đưa ra nhằm đảm bảo rằng chlorophyll sẽ không trở thành một công ty quá lớn. Ông Anand cho biết thêm: “Quan điểm của tôi về ngành kinh doanh truyền thông là nó phụ thuộc vào kỹ năng của con người, và điều đó không thể sao chép hay rập khuôn. Vì vậy sự phát triển của công ty chỉ có thể phụ thuộc vào sự phát triển của con người”.

Lý thuyết là vậy, nhưng chlorophyll đã thực sự hoạt động ra sao?

Thông thường, cách dễ nhất để có được công việc là cướp một số khách hàng từ công ty cũ của bạn.

Nhưng ông Anand và ông Kiran đã quyết định không làm vậy. Họ không tiếp xúc với những khách hàng này trong ít nhất sáu tháng đầu tiên chlorophyll đi vào hoạt động. Thay vào đó, họ “làm một việc khá khác lạ... Chúng tôi chính thức hoạt động vào ngày 15/8, ngày Quốc khánh. Vì vậy bữa tiệc khai trương được tổ chức vào đêm 14/8/1999. Ông Madan Bahal, vừa là bạn vừa là một trong những người sở hữu Adfactors, nói rằng công ty ông sẽ cung cấp cho chúng tôi một gói dịch vụ quan hệ công chúng (PR) tuyệt vời. Chlorophyll đã bắt đầu như thế”.

Sau sáu tháng đầu, ông Anand và ông Kiran liên hệ với các đối tác, đồng nghiệp và khách hàng cũ. Đơn đặt hàng đầu tiên là từ Marico. Công ty này đang phát triển một sản phẩm dầu gội mới và ngay sau đó, họ đặt hàng tiếp cho cả sản phẩm dầu ăn Sweekar.

Sự giới thiệu cho sản phẩm dầu gội bao gồm chọn tên thương hiệu, bao bì, định vị sản phẩm, tất cả mọi thứ – đây đúng là loại công việc mà chlorophyll hướng đến. Với Sweekar, khách hàng chỉ yêu cầu chiến dịch quảng bá. Chlorophyll đã nhận làm cả hai dự án này.

Tuy nhiên, có những vấn đề xuất hiện. Chẳng hạn như cơ cấu nhân sự của hai công ty không giống nhau, việc bố trí nhân sự phù hợp theo chức vụ là rất khó. Vì vậy, ông Anand và ông Kiran phải đứng ra trao đổi công việc với giám đốc sản phẩm của Marico. Rồi họ còn phải giải quyết vấn đề về việc khách hàng kỳ vọng mức giá rẻ (bởi vì chlorophyll chỉ là một công ty nhỏ nên chi phí cơ cấu sẽ thấp, dẫn đến giá rẻ). Kế đó là phải xác định được hướng đi cho chlorophyll, vì “chúng tôi không muốn đi theo con đường quảng cáo. Chúng tôi đã thấy điều gì sẽ xảy ra khi nền kinh tế đi xuống. Bạn phải chịu trách nhiệm cho cuộc sống của nhân viên. Và chúng tôi không phải loại người có thể về nhà ngủ ngon sau khi phải đuổi việc năm người”.

Vậy là mất ba năm, từ năm 1999 – 2002, để tìm ra lĩnh vực nào là phù hợp với công ty trên cả phương diện sáng tạo và kinh tế, chlorophyll tìm ra ngách của mình trong mảng thương hiệu và bản sắc doanh nghiệp – một lĩnh vực hoàn toàn mới mà ở Ấn Độ, chưa có ai phát triển.

May mắn là vào giai đoạn 1999 – 2000, có rất nhiều người kinh doanh dựa trên Internet, với nguồn lực tài chính dồi dào đến từ

các quỹ đầu tư mạo hiểm. Vì vậy nhu cầu tạo nên bản sắc doanh nghiệp bùng nổ. Trong vòng 18 tháng, chlorophyll thực hiện 20 dự án.

Công ty cũng làm dự án đòi hỏi thời gian dài – dự án khách sạn giá rẻ The Taj kéo dài trong hai năm rưỡi là một ví dụ. Qua đó, nhóm sáng lập rút kinh nghiệm là dù ở bất cứ thời điểm nào, bất cứ dự án nào, công ty nên thu số tiền đặt cọc có thể giúp chi trả trước khoảng 30% chi phí. Quyết định này là nhằm giúp công ty có một điểm tựa.

Với ý tưởng nền tảng là trở thành một công ty nhỏ nhưng có danh tiếng, nhóm sáng lập quyết định rằng ở cuối tháng hoạt động thứ 18, họ phải có ít nhất một rupee lợi nhuận ròng. Thêm vào đó, các đối tác được chia lợi nhuận tương đương với số tiền mà họ nhận được trước khi làm việc ở chlorophyll. Nếu có thặng dư, các đối tác sẽ được chia phần. Ngược lại, họ không gây áp lực nhằm buộc công ty phải nhận bất cứ công việc kinh doanh nào.

Khi đã xác định rõ là công ty nên làm gì dẫn đến việc nói “không” với một số loại hoạt động kinh doanh. Nhờ vậy mà theo thời gian, các khách hàng sẽ tôn trọng phương châm hoạt động và loại hình kinh doanh mà chlorophyll lựa chọn.

Về mặt cơ cấu nội bộ, sau một thời gian thì chlorophyll đã mở rộng lên thành 18 người. Nhưng họ không thuê những người chỉ đạt mức kỹ năng thông thường. Họ tuyển những người làm việc về phương tiện truyền thông tương tác, thiết kế trọn gói hay có hiểu biết về di động và website. Hầu hết những tài năng này đều tốt nghiệp tại những trường cao đẳng mà ông Anand và ông Kiran từng dạy học và ở đó, họ tạo được ấn tượng tốt với những cựu đồng nghiệp nên đã thu hút được một số người đến với chlorophyll (đương nhiên, sự thu hút về chất lượng công việc cũng là một yếu tố quan trọng).

Kết quả, họ là một công ty ăn nên làm ra. Vào năm 2007, chlorophyll đạt doanh thu 5 crore rupee. Hầu hết các công ty quảng cáo vẫn đang báo cáo doanh thu dưới dạng tổng chi phí quảng cáo mà trong đó họ thu về khoảng 2% đến 15%. Một công ty với doanh thu 100 crore chỉ có mức lợi nhuận đạt 3 – 5 crore rupee. Nếu theo cách tính này thì chlorophyll là một công ty có sinh lời, nhưng trên thực tế, công ty sử dụng thước đo khác để đánh giá mức lợi nhuận. “Chúng tôi sử dụng tiêu chí ‘nhân lực trên rupee’, tức hiệu quả nhân lực là bao nhiêu cho mỗi rupee bỏ ra”. Một lần nữa, chúng ta thấy rằng yếu tố con người đã được đề

cao và xem trọng thế nào trong chlorophyll.

Tôi đã có dịp đến thăm văn phòng của chlorophyll. Nơi này có không gian khá dễ chịu. Nó không gò bó mà là nơi những suy nghĩ và ý tưởng tràn đầy bầu không khí. Ở đây, con người dường như thực sự hạnh phúc. Xét cho cùng thì quy mô công ty nhỏ là do họ lựa chọn, không phải dựa trên sự mặc định hay kết quả của việc “thất bại trong việc mở rộng”. Ở chlorophyll, mọi quyết định đều dựa trên sự hài lòng cũng như phong cách của các nhà kinh doanh. Vì thế, họ tự tạo ra không gian cho phép mình làm điều gì mong muốn hơn là bị ép buộc.

“Tôi nghĩ rằng với chlorophyll, chúng tôi cười nhiều hơn... Bởi vì không có bất cứ nguồn căng thẳng nào. Chúng tôi không có bất cứ sự quản lý bên ngoài nào mà chúng tôi phải làm hài lòng, nếu chúng tôi không muốn nhận dự án, chúng tôi sẽ làm đúng như vậy”, ông Anand cho biết. Ngoài ra, ông cũng cho tôi biết là để “đo” độ thành công của các dự án, họ sử dụng ba tiêu chí: tiền, danh tiếng, niềm vui. Thông thường, rất khó để có một dự án nào đạt được cả ba, đạt được hai tiêu chuẩn là hy vọng của nhóm đối với các gói công việc. Và nếu chỉ có một thì hãy đảm bảo là sẽ làm thật xuất sắc để đạt được nó.

Hầu hết những dự án mà chlorophyll lựa chọn là dựa trên tiêu chí niềm vui, rằng có điều gì đó về mặt ý tưởng hay con người khiến họ thích thú. “Ví dụ như việc chúng tôi làm cho ngài Maharana của Udaipur... Việc này có thu lại nhiều tiền? Không. Nhưng nó mang lại rất nhiều niềm vui... Bao nhiêu người có thể nói rằng khách hàng của anh ta là vị vua thứ 75 thuộc dòng dõi Mewar kể từ năm 734 sau Công nguyên? Ấy vậy mà tôi đã uống trà cùng ngài tuần trước”.

Xét về phương diện các kế hoạch cá nhân, ông Anand đã viết một quyển sách mang tên “Lập kế hoạch để gia tăng sức mạnh quảng cáo”. Giờ, “nó đã trở thành sách giáo khoa cho các khóa truyền thông tại Ấn Độ. Tôi biết chắc chắn rằng mình không thể viết quyển sách đó, nếu không làm việc trong ngành này, hoặc không phải báo cáo cho bên Hồng Kông hay APAC hay bất cứ công ty nào”.

Ông Anand đã viết sách và xem đó như một bản báo cáo cho chính lương tâm mình. Đó là phần thưởng cao nhất và là điều đáng khích lệ nhất khi bạn làm việc trong ngành dịch vụ. Và quan trọng không kém là việc làm theo lương tâm mà bạn vẫn có thể kiếm sống tốt.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Mục tiêu

- Hãy làm theo trái tim của mình. Khó ọc có thể làm rất nhiều thứ nhưng chỉ có trái tim mới có thể trả lời được những câu hỏi đầy ý nghĩa trong cuộc sống.
- Nghĩ về những giá trị vô hình mà bạn trân trọng trước tiên – và hãy để chúng quyết định những thứ hữu hình. Steve Jobs và Michael Dell đã đi theo những giá trị vô hình khác nhau... và tìm ra đâu là con người mà họ muốn trở thành.
- Đừng đứng núi này trông núi nọ. Hãy bắt tay vào làm đi!

Tiền bạc

- Tiền bạc không phải là giá trị cuối cùng mà bạn nên hướng tới. Ông Anu Aga, cựu chủ tịch của Thermax, từng nói: “Lợi nhuận là quan trọng nhưng không phải là thứ duy nhất... Nếu không thở, bạn và tôi không thể sống. Nhưng nếu bạn hỏi tôi mục tiêu của cuộc đời tôi là gì và nếu tôi nói để thở thì đó quả thực là một khái niệm rất hẹp của cuộc sống”.
- Tạo nên tình yêu và tình cảm ở nơi làm việc của bạn. Con người từ bỏ cuộc sống của họ cho những điều họ yêu thương chứ không phải vì EBIDTA(****) đâu.

*(****) Túc thu nhập trước khi trả lãi, thuế, khấu hao và các khoản trả dần.*

Con người và những giá trị

- Hãy giữ bên mình những người có cùng chí hướng. Bạn không thể lập kế hoạch khi trong số những người cùng bàn có một người là Đức Phật và người kia là Thành Cát Tư Hãn.
- Xác định những điều Phải Làm và Không Làm trước khi bạn bắt đầu. Dựa vào đó, bạn có thể đưa ra lý giải cho bất kỳ hoạt động nào.
- Không có thỏa thuận nào đáng để bạn đánh mất lòng tự trọng của bản thân.

Lời cuối

- Cuối cùng, nếu bạn không cười đủ nhiều thì mô hình kinh doanh của bạn hẳn là sai rồi.

Tất cả là vì đam mê



Nirmal Jain (tốt nghiệp năm 1989)

India Infoline

Ông Nirmal đóng cửa công ty dịch vụ thông tin của mình vào năm 1999 và đặt tất cả vận may vào Internet. Sự đánh cược đã được trả giá và ngày nay India Infoline là một trong những sàn giao dịch trực tuyến lớn nhất Ấn Độ.

Là một thạc sĩ quản trị kinh doanh xuất thân từ IIMA, lại từng hoàn thành khóa chuyên ngành Kế toán và Kế toán Chi phí thì đương nhiên, ông Nirmal Jain sẽ làm việc trong ngành tài chính rồi. Tuy nhiên, công việc đầu tiên của ông Nirmal sau khi ra trường lại là ở Hindustan Lever(*) (HLL). Ông làm việc tại đây trong vòng năm năm, từ 1989 đến 1994, cụ thể là “quản lý những mặt hàng như dầu phộng hay dầu. Công việc đó đã đào tạo tôi tốt về mặt giao dịch”.

() Một công ty sản xuất hàng tiêu dùng thuộc tập đoàn Unilever.*

Năm bắt cơ hội là biết cách ghép những mảnh ghép lại với nhau.

Vào khoảng năm 1991, cùng với sự tự do hóa, lĩnh vực dịch vụ tài chính Ấn Độ bắt đầu thu hút vốn đầu tư nước ngoài. Nhiều người kỳ vọng rằng ngành tài chính ở đất nước này sẽ tăng trưởng theo cấp số nhân. Ông Nirmal cũng không phải ngoại lệ.

“Có một nền tảng giáo dục tốt cũng như đầu óc dành cho dịch vụ tài chính”, cùng với khao khát muốn trở thành nhà kinh doanh, vậy nên khi thời cơ đến, ông Nirmal quyết định bắt tay vào làm. Thay vì gia nhập một ngân hàng nước ngoài hay một thể chế đầu tư nước ngoài (FII), ông đã chung tay với hai nhà môi giới, ông Motilal Oswal và ông Ramdev Agrawal, để thiết lập một đơn vị nghiên cứu vốn sở hữu mang tên Inquire vào tháng 3/1994.

Một năm rưỡi sau, ông Nirmal quyết định rằng mình đã sẵn sàng để mở công ty một mình. Năm 1995, Công ty TNHH Tư nhân Dịch vụ và Nghiên cứu Probity ra đời. “‘Probity’ có nghĩa là *toàn vẹn* hoặc *trung thực* hoặc *độc lập*. Nó còn là từ viết tắt của một phương pháp thăm dò vốn sở hữu, thuộc về hoạt động kinh doanh của chúng tôi”. Sản phẩm chủ chốt của công ty là Probity 200, chuyên theo dõi, nghiên cứu về top 200 công ty niêm yết đứng đầu thị trường.

Quyết định đưa ra sản phẩm Probity 200 là rất hợp lý, vì 200 công ty này chiếm đến 90% khối lượng giao dịch cũng như các danh mục đầu tư. Từ đó làm nảy sinh nhu cầu thị trường cho các thông tin, không chỉ cho các nhà môi giới mà còn cho cả các công ty, ngân hàng và FII. Về sau, Probity cũng tham gia thực hiện báo cáo ngành. Vào cùng thời điểm đó, công ty INFAC được hai cựu sinh viên của IIM thành lập và cũng góp mặt trong lĩnh vực nghiên cứu thị trường; tuy nhiên, họ đã bỏ qua một vài ngành công nghiệp như dầu, gas, hàng tiêu dùng nhanh, công nghệ thông tin và dược phẩm. Probity đã lấp đầy khoảng trống này và những báo cáo của họ được đón nhận rất tốt.

Tuy nhiên, đến năm 1999 thì thị trường chứng khoán hoạt động không tốt. “Công việc kinh doanh có thể đã tốt hơn nếu ở trong môi trường kinh tế thuận lợi”, ông Nirmal trầm ngâm. “Nhưng theo một cách nào đấy thì đó cũng là một điều tốt bởi vì chúng tôi học được cách đối mặt với những thời điểm khó khăn và vượt qua được giai đoạn đi xuống của một chu kỳ kinh tế, và có lẽ điều này đã có ích với chúng tôi”.

Với tinh thần sẵn sàng đối mặt với nghịch cảnh, năm 1999 đã trở thành năm bước ngoặt của Probity. Trên thực tế, “bước ngoặt” là một từ chưa đủ mạnh để miêu tả hướng đi mà Probity đã chọn. Đó

là một sự đổi hướng hoàn toàn, một sự đánh cược táo bạo: được ăn cả, ngã về không. Vậy là India Infoline ra đời từ đây.

Về quyết định này, ông Nirmal cho biết: “Internet đã trở nên rất phổ biến, truyền thông Mỹ lúc nào cũng nói về Internet. Thậm chí có người nào đó đã đưa ra một ý tưởng điên rồ, rằng nếu chúng ta đưa những nghiên cứu của mình lên web miễn phí, thì thay vì có 250 khách hàng chúng ta sẽ có nửa triệu khách hàng. Chúng tôi đã thực hiện ý tưởng đó và hủy bỏ mô hình kinh doanh lúc trước. Chúng tôi đưa tất cả những nghiên cứu của mình lên trang web miễn phí”.

Vào năm 1999, trang India Infoline có doanh thu khoảng 1 crore, lợi nhuận là 10 – 20 lakh. Vậy là tiếng gọi cho đi đã được thị trường đáp lời. Cho đi doanh thu thì cũng được thôi, thế nhưng còn chi phí? Trên thực tế, dù có doanh thu hay không thì công ty vẫn phải đầu tư vào cả công nghệ nữa. Vì vậy, công ty phải huy động vốn từ bạn bè và một nhà đầu tư cá nhân. Ông R Venkataraman (một người tốt nghiệp IIM, Phân viện Bangalore với kinh nghiệm làm việc tại các ngân hàng ICICI, Barclays và công ty cổ phần tư nhân GE) cũng gia nhập công ty dưới cương vị một nhà đồng sáng lập.

Mặc dù gặp phải những trục trặc kỹ thuật ban đầu, trang web của India Infoline vẫn trở nên phổ biến. Trang web có nội dung rất khác biệt, có thể nói là “không đụng hàng”. Ngay sau đó, công ty đã nhận được sự quan tâm của các quỹ đầu tư mạo hiểm. Quỹ đầu tư mạo hiểm CDC (nay được biết đến với tên Actis) đã đầu tư một triệu đô-la.

Trong khoảng thời gian này, công ty đã đưa ra một kết luận quan trọng: “Chúng tôi nhận ra rằng dịch vụ thông tin và truyền thông không phải là một mô hình kinh doanh có thể được mở rộng sau một thời điểm nhất định. Nó sẽ không tạo doanh thu dù cho ngày đó người ta vẫn luôn cường điệu hóa về những công ty như *Yahoo* !”.

Vì vậy mà India Infoline đã quyết định chuyển tiếp sang dịch vụ giao dịch. Công ty bắt đầu xây dựng một mô hình giao dịch trên mạng. Ý tưởng là phát triển một thứ gì đó mới mẻ nhưng trên thực tế, việc này đã mất đến ba năm để thực hiện. Trong khi chờ đợi, công ty đã quyết định mua lại một số công nghệ có sẵn.

Vào tháng 3/2000, India Infoline đã huy động được năm triệu đô-la từ Intel Capital và một số nhà đầu tư khác. Ngay sau đó thì thị

trường chứng khoán, cụ thể hơn là Sàn Giao dịch Chứng khoán Mỹ sụp đổ, cộng với việc bong bóng dotcom vỡ tại Ấn Độ, India Infoline rơi vào tình trạng khủng hoảng. Ông Nirmal cho biết tình trạng lúc bấy giờ của công ty: “Chúng tôi thiết lập rất nhiều mảng kinh doanh, đã tuyển người nhưng lại không có vốn. Các quỹ đầu tư mạo hiểm và các nguồn vốn cá nhân cứ hứa đi hứa lại rằng họ sẽ đưa tiền cho chúng tôi nhưng phải mất đến 16 tháng, chúng tôi mới nhận được thêm một khoản vốn nhỏ”.

Cả ông Nirmal và ông Venkat đều đổ tất cả tài sản cá nhân của mình vào để có được ba crore nhằm duy trì hoạt động cho công ty. “Chúng tôi đã phải thu nhỏ quy mô và chuyển từ trạng thái ‘tăng trưởng’ sang ‘cầm cự’ từ năm 2002 đến khoảng năm 2004... Chúng tôi làm tất cả mọi việc có thể, như cắt giảm từng đồng chi phí một,... chuyển từ các văn phòng giá cao sang giá rẻ, rút khỏi những hoạt động kinh doanh không có lãi như các khoản cho vay và thế chấp cá nhân. Chúng tôi cũng đã lên kế hoạch thực hiện một kênh truyền hình thời sự kinh doanh nhưng rồi phải từ bỏ”.

India Infoline chuyển sang tập trung vào mảng đầu tư doanh nghiệp vì ở đó có các khách hàng riêng lẻ mà công ty có thể tiến hành tư vấn để tạo điều kiện cho họ đầu tư. Việc này bao gồm phân phối các quỹ tương hỗ, bảo hiểm nhân thọ và môi giới trực tuyến. Tất cả mọi mảng kinh doanh khác đều ngừng hoạt động. “Đó là một thử thách vì thật khó khăn để thu hút và giữ chân nhân lực. Dotcom bị xa lánh và không ai muốn làm việc ở một công ty dotcom cả”. Rất nhiều lần các nhà đầu tư đã trì hoãn việc thanh toán khiến cho việc trả lương bị chậm lại. Đó chắc chắn là giai đoạn vô cùng căng thẳng và đau đớn đối với ông Nirmal nói riêng và các nhà kinh doanh Ấn Độ nói chung.

Vào tháng 10/2001, India Infoline cuối cùng cũng huy động được thêm sáu crore rupee (tương 1,2 triệu đô-la) từ những nhà đầu tư hiện tại của mình. Số tiền này đổ về trễ mất 16 tháng và chưa phải là một khoản tiền lớn nếu so với khoản năm triệu đô mà công ty đã huy động được trước đó. Dầu vậy, India Infoline vẫn lên kế hoạch huy động thêm 50 triệu đô-la nữa. Việc này được ông Nirmal giải thích như sau: “Trong thời điểm đó, luật chơi là phải mở rộng quy mô thật nhanh. Chúng tôi đã đăng ký phát hành Biên nhận Ký thác tại Hoa Kỳ (ADR) và tự tin rằng mình sẽ có thể huy động được 50 – 60 triệu đô-la. Hầu hết các giám đốc ngân hàng đều nói với chúng tôi như vậy. Chúng tôi đã nghĩ rằng trong trường hợp xấu nhất thì vẫn có thể huy động được 15 – 20 triệu đô-la”.

Cuối cùng thì vào tháng 5/2003, India Infoline cũng đã đi đến điểm kết thúc của giai đoạn tồi tệ. Thị trường phục hồi, sức giao dịch của công ty dần ổn định và thị trường chứng khoán bắt đầu đi lên trở lại. Vào năm 2003 – 2004, công ty tạo ra được số lợi nhuận đầu tiên đạt 7,5 crore rupee. Đòn bẩy hoạt động của công ty cao nhờ có Internet. Và năm sau đó India Infoline đã nâng lợi nhuận của mình lên 2,5 lần. Và doanh thu tiếp tục tăng vọt. Cuộc phỏng vấn với ông Nirmal Jain được thực hiện vào tháng 10/2007 và lúc này, doanh thu của India Infoline là 400 crore rupee(**). Khi cuốn sách này được xuất bản vào tháng 5/2008, doanh thu công ty đã đạt mức trên 1.000 crore rupee.

*(**) Vào năm tài chính 2008, tổng lợi nhuận sau thuế của tập đoàn India Infoline là 159,88 crore rupee, tăng 2,11 lần so với năm tài chính 2007. Tổng thu nhập trong năm tăng 2,4 lần trong vòng một năm, đạt 1.023,59 crore rupee.*

Vậy điều gì đã giúp ông Nirmal vượt qua những ngày tháng khó khăn đó?

Ông đáp: “Bạn phải có hy vọng, bạn phải có niềm tin và bạn phải có sự kiên trì, và đó là những gì mà chúng tôi đã có, đã làm. Nhóm chủ chốt gồm 8 – 10 người và hiện vẫn còn làm việc trong công ty. Bạn phải giữ được chân họ vì đó là cột chống cho công ty. Bạn phải hiểu rằng mình không thể làm tất cả những điều đó một mình”. Đương nhiên, có một vài người bỏ việc, nhưng cũng có rất nhiều người đã quyết định trụ lại.

Câu hỏi tiếp theo: Điều gì đã giữ một số người ở lại với công ty ngay cả khi không có điều gì đảm bảo là họ sẽ được nhận lương, không có gì đảm bảo cho tương lai của họ?

“Tôi luôn rõ ràng và trung thực về mục đích của công ty. Chúng tôi đã rất minh bạch. Tất cả mọi người đều biết rằng tôi đã dùng tiền của chính mình để cố gắng cứu công ty. Vì vậy mà họ nhìn thấy niềm tin cũng như sự cam kết của tôi... Không những thế, tôi đã chia sẻ với họ lý do mà tôi gắn chặt với India Infoline, về tình cảm của tôi với công ty này”.

Không thể phủ nhận rằng chính nhóm chủ chốt cũng thấy rõ ràng Internet vẫn có thể tồn tại và phát triển sau cơn khủng hoảng. Từ đó, họ theo dõi thị trường và nhận định xu hướng tương lai, rằng kinh doanh tài chính trực tuyến là mảng kinh doanh rất có tiềm năng.

Ti-vi, tủ lạnh hoặc thực phẩm là những sản phẩm có thể sờ và cảm nhận. Với giao dịch ngân hàng và chứng khoán, bạn không thực sự cần phải “nhìn thấy” những gì mình đang làm, đặc biệt là trong thời đại mà mọi thứ đều có thể được phi vật chất hóa như ngày nay. Và một khi bạn có một sản phẩm tốt giúp tăng giá trị cho khách hàng thì tiền kiếm ra từ việc này cũng rất nhiều. “Chúng tôi có thể nhìn thấy sự thành công của một số mô hình kinh doanh ở Mỹ như E*TRADE. Và bằng tư duy thông thường, bạn có thể hiểu rằng nếu Internet sẽ thay đổi thế giới thì nó cũng sẽ thay đổi một vài mô hình kinh doanh, đặc biệt là dịch vụ tài chính”.

India Infoline có công nghệ, có nền tảng và có hiểu biết về hoạt động kinh doanh này. “Chúng tôi nhận ra rằng nếu chúng tôi từ bỏ bây giờ thì chúng tôi sẽ mất một cơ hội lớn, một người khác sẽ làm điều đó... Vì vậy, chúng tôi tiếp tục chiến đấu đến tận đồng xu cuối cùng, hay bạn có thể nói rằng đến giọt máu cuối cùng để xem chúng tôi có thể kéo dài nó được trong bao lâu. Nếu chúng tôi có thể đạt đến điểm hòa vốn trong giai đoạn tăng trưởng của chu kỳ kinh tế, sau đó bắt đầu làm ra tiền thì đương nhiên là chúng tôi sẽ có thể mở rộng quy mô rất nhanh. Đó chính xác là những gì đã xảy ra”. Từ 15 người vào năm 1999, công ty hiện đã có 15.000 nhân viên.

Nhưng ông Nirmal vẫn muốn công ty phát triển lớn mạnh hơn nữa, và ông quyết định lấn sân sang mảng giao dịch. “Tôi biết rằng tôi phải mở rộng quy mô... và bạn nhất định phải đón đầu sự rủi ro. Một trong những điều mà tôi không thể tưởng tượng được là sự tồn tại của một nhà kinh doanh có thể thành công mà không phải đối mặt với một sự rủi ro nào”.

Và sự cạnh tranh cũng là điều bạn phải tính tới. Không nghi ngờ gì ở việc các công ty khác cũng đã nhìn thấy quy mô tiềm năng của mảng giao dịch trực tuyến, bao gồm Ngân hàng ICICI, Ngân hàng HDFC và một số công ty nước ngoài.

Dẫu vậy, India Infoline vẫn có được lợi điểm bán hàng độc nhất (USP), đó là chất lượng nghiên cứu và dịch vụ. Ông Nirmal cũng tin tưởng rằng công nghệ mà công ty cung cấp có sự nổi trội về mặt tốc độ, linh hoạt và dễ sử dụng. Vậy nên, “giống như những khách hàng đơn lẻ của Bloomberg, bạn nhận được giá cổ phiếu, biểu đồ, thông tin, báo giá liên tục. Nó rất dễ gây nghiện”.

Ngoài ra, do công ty phát triển dựa trên tinh thần của một nhà kinh doanh nên càng ngày càng có nhiều dịch vụ cá nhân hơn.

“Có 50 người tôi rất thân, như một gia đình vậy. Và họ biết 1.500 người khác và các mối quan hệ cứ thế phát triển”. Cũng trong quá trình điều hành công ty, ông Nirmal rút ra được bài học: bạn không nên né tránh việc tuyển những người giỏi. Có vậy thì công ty mới có thể có lợi thế đáng kể.

Một khía cạnh quan trọng khác là quản lý sự tăng trưởng ở các cấp độ khác nhau.

“Khi các công ty có 10 – 15 người thì đó là một cấp độ. Nhưng 50 – 100 người đã là một cấp độ khác, và 500 – 1.000 người thì đã đạt cấp rất cao. Ở mỗi cấp độ, bạn đều phải thay đổi cách nhìn nhận công ty của mình, về hệ thống các quy trình, kiểm toán, đặc tính của các bộ phận,... Nếu không thì bạn sẽ không thể nào mở rộng được quy mô”.

Năm năm làm việc của ông Nirmal tại HLL – một công ty nổi tiếng về các hệ thống và các quy trình – là vô giá. HLL thuộc một tập đoàn đa quốc gia, có quy mô rất lớn với tiềm lực rất mạnh, và năm năm làm việc cho họ, ông Nirmal đã say mê tìm hiểu xem “các công ty lớn đã làm đúng những điều gì”. Từ đó, ông tìm hiểu xem làm thế nào để có thể thực hiện tốt việc đó với công ty riêng. Qua đây, chúng ta thấy được rằng kinh nghiệm và sự học hỏi không bao giờ là vô ích.

Khi được tôi hỏi về những tiêu chí tính cách nào sẽ giúp một người thành công trong kinh doanh, ông Nirmal đã bình thản đáp: “Bạn luôn phải đón nhận rủi ro. Và rồi làm việc thật chăm chỉ. Bạn phải có chút may mắn và biết chọn đúng thời điểm nữa”. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý là không phải lúc nào, cả bốn yếu tố đó cũng xuất hiện cùng lúc nơi một nhà kinh doanh.

Ngoài ra, bạn không thể bắt đầu việc kinh doanh với duy nhất một “kết quả cuối cùng ở trong đầu. Bạn còn phải biết tận hưởng hành trình và từng bước đi trên con đường... Trong ba năm qua chúng tôi đã rất thành công về mặt xây dựng hình tượng trước công chúng lẫn việc vốn hóa thị trường, thế nhưng chỉ cần công ty tạo dựng được uy tín thì tôi đã thấy mãn nguyện rồi. Không phải chỉ có tiền bạc và của cải mới khiến cho bạn hạnh phúc, nếu bạn tạo nên một thứ khác biệt, đủ tốt và tạo ra được việc làm thì đó chính là nguồn gốc của sự mãn nguyện”.

Ái chà, India Infoline đã chọn “tiền bạc là tất cả” làm khẩu hiệu, nhưng xem ra ông Nirmal, với cương vị là một nhà kinh doanh, đã không xem đó là chân lý sống duy nhất của mình. Và sự thành

công của ông lẫn India Infoline đã chứng minh rằng: *Tất cả là vì đam mê.*

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Bạn phải xây dựng một nhóm chủ chốt, chấp nhận ủy nhiệm và trao quyền cho những người đó. Khi bạn đã làm một điều gì đó một mình trong vòng 5 – 6 năm thì đương nhiên là bạn có thể làm tốt hơn bất kỳ ai tham gia cùng bạn, vì vậy bạn luôn gặp sự thất vọng khi nhận ra người mà bạn đã tuyển không làm theo cách bạn nghĩ hay cách bạn làm. Nhưng bạn phải vượt qua được điều đó, hãy đào tạo nhóm chủ chốt này và để cho họ có không gian vận hành công việc. Đương nhiên, bạn không thể buông tay quá sớm nếu không muốn mọi thứ vượt ra khỏi tầm kiểm soát. Đó là một sự cân bằng tinh tế.

Kinh doanh luôn đi kèm với rủi ro – điều này là không thể tránh. Vì thế, bạn nên có sự chuẩn bị để đối diện với thất bại. Nếu không, bạn sẽ không thể vượt qua được thất bại. Đến tận năm 2003, chúng tôi vẫn còn giữ tinh thần sẵn sàng cho tình huống xấu nhất là đánh mất mọi thứ, là phải bỏ cuộc và tự bắt đầu lại.

Bạn nên làm việc ở một tổ chức lớn hoặc vừa để lấy kinh nghiệm trước khi bắt đầu công việc kinh doanh của mình. Điều đó luôn có ích.

Dù bạn có bao nhiêu đồng sự thì nhất định phải có một người lãnh đạo để thúc đẩy việc thương thuyết, giải quyết mâu thuẫn nhằm đưa ra quyết định cuối cùng cho các vấn đề.

Nở rộ và phát triển



Rashesh Shah (tốt nghiệp năm 1989)

Edelweiss Capital

Trong thế giới tài chính được thống trị bởi những ông trùm như J P Morgan và Merrill Lynch, ông Rashesh Shah đã tạo dựng nên một ngân hàng đầu tư lớn và thành công trên quê hương mình chỉ trong vòng vẹn có một thập kỷ. Nhưng con đường tới thành công của ông không hề bằng phẳng – có rất nhiều đoạn gồ ghề và quanh co.

“**B**ấn thủ”. Đó là cụm từ mà ông Rashesh Shah sử dụng để miêu tả việc kinh doanh. Và đó cũng là lý do khiến ông cố gắng để vào được IIMA. Ông muốn trở thành một *chuyên gia đáng kính*.

Nhưng cuộc sống đã đưa ông theo một hướng khác. Ông Rashesh đã bỏ dở con đường trở thành một chuyên gia để bước vào kinh doanh. Và *bấn thủ* là từ cuối cùng tôi có thể nghĩ ra được khi đợi ông Rashesh trong một văn phòng cực kỳ tuyệt vời, cực kỳ yên lặng của Edelweiss Capital. Bên ngoài cửa sổ bằng kính lớn là Biển Ả Rập – thật là một khung cảnh tuyệt vời!

Và quả là một cái tên tuyệt vời: *Edelweiss*. Không phải là tên của nhà sáng lập, cũng chẳng phải một mỹ từ cao sang nào – đó chỉ đơn giản là tên của một loài hoa mà mọi người biết đến trong bộ phim *Giai điệu Hạnh phúc* (tức *The Sound of Music*). Có tính chất rất quốc tế, rất không liên quan đến tài chính, rất khiêm nhường – như chính ông Rashesh vậy.

Giám đốc ngân hàng đầu tư thường là những người ăn to nói lớn. Ông Rashesh lại là một người ăn nói mềm mỏng và có phần ấp úng. Nhưng ông có những thể mạnh hiển hiện rất rõ ràng và điều khiến cho tôi ấn tượng nhất là ông đã dành trọn hai tiếng đồng hồ cho buổi phỏng vấn như được yêu cầu. Không có một chút gián đoạn hay phiền nhiễu gì.

Ông làm cho tôi cảm thấy mình là người quan trọng. Ông giúp cho công việc của tôi trở nên thật dễ dàng. Và đó là việc mà những nhà lãnh đạo làm.

Ông Rashesh Shah xuất thân từ một gia đình theo nghiệp kinh doanh và thương mại. Tất cả mọi người trong gia đình ông đều đã từng làm việc trong lĩnh vực kinh doanh. Trớ trêu thay đó chính là lý do mà ông quyết định phá vỡ khuôn mẫu này.

“Người vận hành một doanh nghiệp không có địa vị hay giá trị thị trường giống như một chuyên gia”, ông từng cảm thấy như vậy. Vì thế, sau khi tốt nghiệp Trường Kishinchand Chellaram với tấm bằng cử nhân ngành thống kê, ông Rashesh học một khóa tại Học viện Ngoại thương Ấn Độ (IIFT) rồi làm việc cho một công ty xuất khẩu. Nhưng rồi ông nhận ra rằng khóa học một năm đó không phải là khóa thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) như ông nghĩ. Vậy là ông thi vào Học viện Quản lý Ấn Độ. Lần đầu tiên, ông đã rất cố gắng nhưng được nhận vào phân viện khác. Có điều, trái tim ông thuộc về Ahmedabad, vậy nên ông đã thi lần thứ hai và được nhận vào đúng Phân viện Ahmedabad.

Ông Rashesh đã luôn hứng thú với tài chính và đã gia nhập ngân hàng đầu tư ICICI từ khi còn đang đi học. Đó là khoảng thời gian mà tự do hóa đang diễn ra. Ông Rashesh ở trong “nhóm xuất khẩu” của ICICI, làm việc với các công ty như Infosys, Mastek, United Phosphorus (những công ty đang tăng trưởng với tốc độ nhanh chóng). Infosys đương nhiên vẫn còn là một công ty rất nhỏ vào thời điểm ấy, nhưng được chứng kiến thật nhiều hoạt động kinh doanh ở công ty này là một điều vô cùng thú vị. Nhất là

vào thời buổi mà những công việc làm ăn lớn vẫn là “sân nhà” của các tập đoàn lâu đời và vững mạnh.

Tuy nhiên, ông Rashesh nhận ra rằng thế hệ các nhà kinh doanh mới này có thể sẽ cần vốn. Đến tận lúc đó, tất cả nguồn vốn đều được cung cấp bởi các ngân hàng như ICICI, IDBI và các ngân hàng của bang. Nhưng nếu chúng ta nhìn vào Hoa Kỳ, các ngân hàng đầu tư và thị trường vốn là vô cùng quan trọng. Thị trường cho những dịch vụ đó đã sẵn sàng để phát triển ở Ấn Độ. Ông Rashesh nghĩ rằng lập một ngân hàng đầu tư tại Ấn Độ, tập trung vào những công ty tăng trưởng tốt và thị trường vốn là một ý tưởng hay. Những người bạn của ông làm việc tại ngân hàng đầu tư Goldman Sachs cũng có cùng suy nghĩ.

Đó là khoảng năm 1993 – 1994. Ông nói cho vợ mình, bà Vidya (bấy giờ đang làm việc cho công ty dịch vụ du lịch cao cấp ITC Classic) biết quyết định nghỉ việc của mình. Sau đó bà chuyển sang Peregrine, một công ty đa quốc gia và được trả lương khá cao. Vậy nên bà Vidya khuyến khích ông Rashesh đón nhận sự rủi ro: “Sao ông không thử việc đó? Có gì để mất đâu?”.

Vậy là ông Rashesh đã vào cuộc vào tháng 5/1995. Ông dự kiến sẽ mất khoảng 5 - 6 tháng để xâm nhập vào thị trường này nhưng thực tế, việc đó tiêu tốn một khoảng thời gian dài hơn dự định rất nhiều. Mất rất nhiều thời gian để kết nối các đường dây điện thoại – và con người cũng vậy.

Khi ông Rashesh nói rằng ông bỏ việc để mở công ty riêng của mình, cả trưởng phòng nghiệp vụ lẫn thư ký đều tới và nói với ông rằng: “Chúng tôi muốn được đi theo ông tới bất cứ nơi nào”. Nhưng khi ông gửi cho họ cùng hai người khác thư bổ nhiệm thì họ đều tìm lý do để thoái thác. Ông tâm sự về việc đó: “Tôi nhận ra rằng khi bạn muốn tuyển người thì việc có một văn phòng, có máy fax và một quầy lễ tân là vô cùng quan trọng. Người ta muốn được làm việc cho một nơi trông ra dáng một công ty. Họ không muốn làm việc cho những ý tưởng đơn thuần”.

Công ty Edelweiss Capital được mở vào tháng 2/1996 với một đối tác trong ban giám đốc – ông Venkat Ramaswamy, một đồng nghiệp cũ ở ICICI. Họ gom được 1 crore rupee từ các khoản tiết kiệm và vay mượn cá nhân, họ mua giấy phép loại I và đi vào kinh doanh.

Mọi nhà khởi doanh đều hy vọng sẽ có thể đón đầu được xu hướng. Điều này được gọi là *lợi thế của người đi đầu*. Edelweiss

quả thật đã nhìn thấy trước xu hướng – và đó là điều tuyệt vời. Điều mà họ không thể đoán được là sẽ mất bao lâu để “sự đón đầu” có thể cho trái ngọt.

“Điều mà người ta không thể lường trước được là sau tự do hóa, Ấn Độ phải trải qua giai đoạn 8 - 10 năm vô cùng khó khăn, từ năm 1995 tới năm 2002. Vào năm 1994, chỉ số chứng khoán ở mức 4.500. Năm 2003, chỉ số tụt xuống còn 3.000. Nếu tính cả lạm phát thì thị trường đã mất đi 80% giá trị của nó”.

Nhưng không rõ là may mắn hay đen đủi khi Edelweiss đi vào hoạt động đúng vào lúc chu kỳ kinh tế đang bắt đầu đi xuống. Quyết định của họ dựa trên ý tưởng là nền kinh tế sẽ phát triển trở lại, và vì vậy nhu cầu cho ngân hàng đầu tư sẽ xuất hiện. Nhưng phải mất vài năm thì sự phát triển đó mới thực sự xuất hiện. Một vài năm đầu là thời điểm vô cùng khó khăn – nền kinh tế đã chậm lại và lãi suất rất cao. Không có đủ công việc kinh doanh cho Edelweiss.

Đến lúc này, ông Rashesh đã nhận ra rằng không giống như những gì ông đã được dạy ở trường, cuộc sống thực rất hiếm khi xảy ra theo đúng kế hoạch. Kế hoạch ban đầu là đạt được mức doanh thu 30 lakh rupee vào năm đầu tiên, 50 lakh vào năm thứ hai, 1 crore rupee vào năm thứ ba, 1,5 crore vào năm thứ tư và 2 crore vào năm thứ năm. Thực tế, họ chỉ thu được về 28 lakh vào năm đầu tiên, 35 lakh vào năm thứ hai và 21 lakh vào năm thứ ba – mức thấp nhất trong lịch sử hoạt động của công ty.

May mắn thay, họ luôn kiếm đủ tiền để tồn tại và vẫn có được chút lợi nhuận. Đương nhiên, bản thân các đối tác được chia rất ít tiền trong suốt năm năm đầu tiên – khoảng 3 lakh mỗi năm cộng với tiền thưởng. Kém xa so với mức lương 30 lakh một năm mà họ kiếm được ở công việc trước.

Tuy nhiên, “là những người đam mê làm ăn, chúng tôi luôn chắc chắn rằng mình có được những công việc tư vấn trong tay và giữ cho chi phí đầu tư ở mức thấp. Vì vậy chúng tôi đã giữ cho mình không rơi vào hoàn cảnh khó khăn”. Họ đã cố gắng duy trì sự tồn tại để cuối cùng có thể tìm thấy cơ hội – một cơ hội đưa họ tới những đích đến mà họ mong muốn.

Đối với Edelweiss, cơ hội này là sự bùng nổ dotcom. “Vào giữa năm 1998, mọi thứ bắt đầu chuyển động. Internet, lĩnh vực IT và bùng nổ vốn cổ phần xuất hiện và chúng tôi đã tận dụng được chúng”.

Vậy là vào năm hoạt động thứ tư, Edelweiss đạt được mức doanh thu 1,5 crore và 11 crore vào năm thứ năm. Lớn hơn rất nhiều so với con số mà những người sáng lập mong chờ hay dự đoán. Đương nhiên là những năm bùng nổ này được “tiếp bước” bằng sự tuột dốc vào năm 2001. Nhưng Edelweiss đã có vốn luân chuyển và các khoản trả trước cho chi phí nội bộ. Công ty quyết định tiến tới mở rộng quy mô. Họ đã có một quyết định chiến lược quan trọng là mua lại một công ty môi giới nhỏ. Ý nghĩa của việc này không chỉ dừng lại ở việc trở thành một nhà tư vấn tài chính lớn, mà còn để mở rộng lĩnh vực hoạt động của công ty.

Điều thú vị là vào thời điểm năm 2001, hầu hết tất cả mọi người đều ra khỏi ngành kinh doanh môi giới. Nhưng Edelweiss biết rõ rằng nếu thị trường vốn được xem là quan trọng thì sàn môi giới cũng quan trọng theo. Công ty đã có tầm nhìn trái ngược với xu hướng, họ đổ một khoản vốn khá lớn vào việc gia cố năng lực môi giới của mình.

Điều này cho thấy nếu bạn có niềm tin vững chắc và tầm nhìn rõ ràng trong việc kinh doanh của mình, bạn sẽ không đi theo *trào lưu*. Bạn sẽ đi theo cảm nhận của riêng mình và đầu tư tiền theo cách mà bạn tin tưởng.

Đương nhiên là việc đặt cược này cần có thời gian để bạn thu lại sự hồi đáp xứng đáng. Năm 2000, Edelweiss chỉ có vốn vện 10 nhân viên. Tới năm 2003, con số này đã tăng lên 35 người. Nhưng năm 2002 và 2003 lại là những năm khó khăn ở Ấn Độ cũng như trên toàn thế giới. Thời kỳ phát triển bùng nổ của Internet đã đi qua, nguồn vốn không còn có sẵn trong khi thị trường lại đi xuống. Giao dịch chuyển tiếp bị cấm và thêm cả vụ lừa đảo chứng khoán của Ketam Parekh tại Ấn Độ.

Vậy làm thế nào để Edelweiss vượt qua được giai đoạn này?

“Chúng tôi đã được vốn hóa rất tốt so với quy mô công ty mà chúng tôi có tại thời điểm đó. Một số vốn nhất định luôn có ích trong những ngày tháng đói kém. Điều thứ hai, là một công ty với tinh thần kinh doanh cao, chúng tôi không ngừng tìm kiếm những cơ hội và sự sáng tạo. Điều thứ ba, các khoản chi phí của chúng tôi được cơ cấu rất tốt. Chúng tôi đã trao quyền mua cổ phần cho rất nhiều nhân viên”.

Thực tế, khi Edelweiss mở, công ty đã nghĩ tới một mô hình hệ thống thông tin. Trước khi thành lập công ty, ông Rashesh đã tìm tới ông Narayana Murthy(*) để xin lời khuyên.

(*) Một doanh nhân trong lĩnh vực công nghệ thông tin, là nhà sáng lập, điều hành và phát triển công ty CNTT Infosys. Ông được mệnh danh là Bill Gates của Ấn Độ và là nhân vật có vai trò lớn trong việc phát triển ngành công nghệ thông tin và tạo việc làm tại Ấn Độ.

“Khi chúng tôi bắt đầu, chúng tôi nhận được lời đề nghị của một tập đoàn công nghiệp cho dự án liên doanh mà họ sẽ góp 15 - 20% vốn. Đó là một lời đề nghị vô cùng hấp dẫn bởi lượng vốn mà nó cung cấp thêm cho công ty sẽ rất có ích. Hơn nữa, chúng tôi từng là nhân viên của ngân hàng ICICI và đều biết rằng mức lương hiện tại của nhân viên mình là khá thấp – chúng tôi muốn cải thiện điều này. Nhưng ông Murthy đã đưa ra một lời khuyên giá trị: ‘Hãy nhận vốn từ những người có thể giúp tăng giá trị của công ty, hoặc đối tác chiến lược. Đừng chỉ nhận vốn đơn thuần vì muốn tăng vốn’. Chúng tôi đã làm theo lời khuyên đó và điều này đã giúp ích cho công ty rất nhiều”.

Công ty không nhận thêm vốn vào năm 2000, nó đã đem về cho các nhà đầu tư 8 lần số vốn đầu tư ban đầu trong vòng năm năm. “Đến thời điểm này, lượng đầu tư tương đương sẽ giúp chúng tôi thu về 70 - 80 lần giá trị ban đầu”, ông Rashesh nói thêm.

Nhắc đến sự kiên nhẫn, những người tin tưởng vào công ty và trụ lại đã kiếm được một khoản lớn khi Edelweiss phát hành cổ phiếu ra công chúng vào tháng 11/2007. Và không phải chỉ một vài người được hưởng lợi, mà là 550 trong tổng số 1.100 nhân viên của công ty. Gần 25% số nhân viên được hưởng chính sách ESOP - sở hữu cổ phần của công ty.

Vì điều đó, tuy lương cố định ở Edelweiss có sự chênh lệch không lớn, nhưng thu nhập thực của mỗi nhân viên lại chênh nhau khá lớn. Làm như vậy là nhằm giữ cho chi phí ở trong tầm kiểm soát. “Họ có tư duy của những ‘chủ nhân’ chứ không phải là tư duy của những ‘người làm thuê’. Vì vậy nếu công ty làm ăn không tốt trong một quý hay một năm, họ vẫn suy nghĩ như những người chủ và điều đó đã giúp ích rất nhiều trong những năm khó khăn”, ông Rashesh nói. Không dừng lại ở đó, “chúng tôi biết rõ rằng đó chỉ là những chu kỳ kinh doanh và mọi tổ chức đều được đánh giá qua việc họ đối mặt với những chu kỳ này ra sao. Chúng tôi nghĩ rằng nếu bạn vượt qua được giai đoạn từ 2001 đến 2003 thì bạn có thể vượt qua được bất cứ điều gì”.

Từ tháng 10/2003, Edelweiss bắt đầu mở rộng một lần nữa.

Khi đó công ty đã mở rộng lĩnh vực hoạt động – đầu tư vốn sở hữu

cá nhân, buôn chứng khoán, ngân hàng đầu tư, bảo hiểm và môi giới. Nhưng thế còn *năng lực cốt lõi* ? Phải chăng đó lại là một khái niệm không còn phù hợp của trường kinh doanh?

“Có một điều được biết đến như là một phương pháp tiếp cận sâu và rộng. Liệu chúng ta nên đi sâu hơn vào một lĩnh vực hay là nên mở rộng lĩnh vực hoạt động? Dựa trên phương diện lịch sử thì Ấn Độ là một thị trường lớn, nhưng có phần rộng hơn là sâu”, ông Rashesh nói. Và vì thế, việc thả càng nhiều mỏ neo càng tốt để công ty của bạn có thể giữ vững được vị thế là một việc làm hợp lý.

Reliance là một ví dụ. Công ty bắt đầu với lĩnh vực hóa dầu, rồi sau đó thực hiện cả buôn bán sợi ni lông, sản xuất sợi bông, tinh chế, thăm dò và giờ đây họ lấn sân sang cả lĩnh vực bán lẻ. Điều này được gọi là phát triển qua *thị trường lân cận*. “Bạn có thể cứ tiếp tục thay đổi một thông số, có thể là thông số về sản phẩm hay khách hàng và bạn sẽ tiếp tục phát triển trong thị trường lân cận”, ông Rashesh nói.

Nhưng có phải tất cả các công ty nhỏ đều có đủ năng lực để tung hứng nhiều trái bóng cùng một lúc như thế? Xét cho cùng, các nhà kinh doanh không bao giờ cạn ý tưởng, thất bại của họ thường nằm ở việc thực hiện những ý tưởng đó mà thôi.

Trước khi mở rộng công ty, ông Rashesh tin rằng có 3 - 4 điều cần được cân nhắc. Đầu tiên là bạn đã “cố thủ” thành công trong lĩnh vực của mình hay chưa? “Thường thì bạn sẽ thử một điều gì đó và thấy nó khó, mức độ cạnh tranh cao và bạn chuyển sang thị trường lân cận. Nhưng việc chuyển sang thị trường lân cận như vậy thì lại không phải là một lý do tốt”.

Trong trường hợp của Edelweiss, công ty bắt đầu với lĩnh vực ngân hàng đầu tư nhưng vào năm 2000, quy mô thị trường chỉ ở mức 150 crore. Còn Edelweiss nắm trong tay công việc kinh doanh đáng giá 5 - 6 crore, chiếm 3 - 4% thị phần. Trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư, rất hiếm khi có bất cứ công ty nào chiếm được hơn 5% thị phần. Rõ ràng họ phải phát triển bằng một nguồn khác. Chính vì vậy mà công ty đã thực hiện thêm việc môi giới. Thị trường môi giới khi đó ở mức 500 crore – đất kinh doanh rộng hơn ngân hàng đầu tư.

Thứ hai, việc có đủ năng lực quản lý hay là năng lực sở hữu là rất quan trọng. Khi bạn làm thêm lĩnh vực (B) thì bạn vẫn phải chắc chắn ở (A). Tại Edelweiss, những quản lý cấp cao cũng là những

người chủ, và vì vậy mà công ty không bị mất bất cứ một nhân vật quan trọng nào trong quá trình mở rộng. Ví dụ như ông Venkat tiếp tục quản lý mảng ngân hàng đầu tư nhưng một người khác sẽ tiến hành quản lý mảng môi giới.

Điều quan trọng thứ ba là thị trường lân cận phải tương thích. Như việc một công ty phần mềm công nghệ thông tin xâm nhập vào thị trường phần cứng, hoặc ngược lại. Chứ không phải một thương hiệu công nghệ thông tin bước vào thị trường bất động sản. Nhưng vấn đề thực sự không nằm ở việc lựa chọn mở rộng như thế nào và ở lĩnh vực nào mà là *nhà kinh doanh phải nhận ra rằng anh ta không thể biết tất cả mọi thứ*.

“Một trong những điều đầu tiên tôi làm là bước lùi lại. Tôi quyết định rằng tôi sẽ không có bất cứ một trung tâm của trọng lực nào hay nghiêng về bất cứ một ai trong công ty, từng đối tác riêng sẽ chịu trách nhiệm về việc đó”. Môi giới là một công việc kinh doanh rất khác so với làm ngân hàng đầu tư. Môi giới doanh nghiệp và môi giới khách hàng cá nhân cũng rất khác nhau. Bạn phải để mỗi mảng phát triển một cách độc lập và để chúng tự tạo nên bản sắc riêng biệt cho mình. Giống như những đứa trẻ trong một gia đình vậy – không có ai giống ai cả, nhưng tất cả đều được yêu thương.

Một sự hỗ trợ mạnh mẽ khác mà ông Rashesh có được chính là vợ mình, bà Vidya Shah. Vào năm 2000, bà Vidya và ông Rashesh có đứa con thứ hai. Bà Vidya quyết định rời khỏi công việc ở ngân hàng đầu tư, đòi hỏi di chuyển và tiếp xúc với khách hàng rất nhiều. Và bà đã gia nhập ban giám đốc của Edelweiss. Đó cũng là lúc mà Edelweiss tìm cách để mở rộng quy mô. Vì vậy ông Rashesh đã đề nghị bà đảm nhiệm tất cả các công việc phụ trợ. Đây hóa ra lại là một sự may mắn bất ngờ.

Trong một công ty nhỏ, rất khó để có một quản lý cao cấp nào đảm nhận những mảng như nhân lực, tài chính và quản trị (đúng những chuyên môn của bà Vidya). Vì vậy giám đốc điều hành thường phải trực tiếp tham gia vào những lĩnh vực đó. Và điều này thu hẹp thời gian cũng như phạm vi dành cho việc quản lý những nội dung quan trọng. Nhờ có bà Vidya giúp sức, ông Rashesh tiết kiệm được rất nhiều thời gian.

Dự định ban đầu là bà Vidya sẽ giúp công ty trong vòng một đến hai năm. Nhưng tới năm 2003, lúc mà bà ấy dự định sẽ rời khỏi công ty thì Edelweiss bắt đầu phát triển với tốc độ chóng mặt. Từ một công ty chỉ với 35 người lên thành 100, rồi 200 người. 200

lên thành 350, và rồi tăng lên đến 600 người. Bà Vidya cuối cùng cũng đã rời công ty vào năm 2007 nhưng vẫn tiếp tục quản lý Quỹ Edelweiss.

“Làm việc với bà Vidya vừa dễ lại vừa khó, và thường thì tôi không khuyên người khác nên làm chung với vợ/chồng mình. Vì như thế sẽ rất căng thẳng khi vợ/chồng của bạn làm giám đốc tài chính và báo cáo cho bạn”. Việc rạch ròi giữa việc công và việc tư trở thành một vấn đề.

“Điều thứ hai là cảm tính cá nhân – bạn không muốn ủy quyền thêm cho bất cứ ai vì cô ấy là vợ của bạn. Điều thứ ba là phải cư xử với nhau thế nào ở nơi công cộng? Chúng tôi nhận ra những vấn đề này và đặt ra một số quy tắc cơ bản”.

Ví dụ như ông Rashesh và bà Vidya không bao giờ ăn trưa cùng nhau. Họ mang hộp ăn trưa riêng. Nhưng có một vấn đề mà họ không bao giờ có thể giải quyết được – “Chúng tôi cuối cùng đã không thể tránh khỏi việc mang công việc về nhà”.

Mặt tích cực khi làm việc cùng nhau là có một người mà bạn có thể hoàn toàn tin tưởng, giúp bạn quản lý hai phần quan trọng trong công ty – con người và vốn. Tuy nhiên ông Rashesh biết rõ đâu mới là điều quý giá nhất. “Tôi tin rằng sự đam mê kinh doanh không chỉ nằm ở tài sản, mà còn ở cả năng lượng tinh thần và sự khát vọng”.

Ông Rashesh là người có niềm tin mạnh mẽ vào kế hoạch ngắn hạn và cả những khát vọng dài hạn. “Chúng tôi luôn rạch ròi giữa kế hoạch và khát vọng. Luôn có một kế hoạch ngắn hạn, nhưng cũng luôn có cả những khát vọng dài hạn nữa”. Khi Edelweiss còn là một công ty dịch vụ tài chính nhỏ, làm việc trên cơ sở kế hoạch kinh doanh 1 crore, công ty có khát vọng một ngày nào đó sẽ trở thành câu trả lời của Ấn Độ dành cho người khổng lồ toàn cầu Goldman Sachs.

“Điều xảy ra là chúng ta thường đánh giá quá cao giá trị ngắn hạn và hiển nhiên đã đánh giá quá thấp giá trị dài hạn. Điều này đã lấy đi năng lượng tinh thần bởi vì trong thời gian ngắn hạn, chắc chắn sẽ có những thất bại. Làm sao để cân bằng được trong ngắn hạn lẫn dài hạn là sự thử thách dành cho bạn”.

Vậy làm thế nào để luôn có năng lượng? Đó chính là lý do mà những khát vọng tồn tại. Ước mơ vượt xa hơn những mục tiêu về tài chính và những con số. Sự cao cả của ước mơ sẽ giúp bạn tiếp

bước và giữ cho bạn đi đúng quỹ đạo.

Tuy nhiên, việc mở rộng quy mô một doanh nghiệp có thể không hề hấp dẫn - điều hành là công việc khá nhàm chán. Điều đó có nghĩa là làm thêm nhiều công việc gián tiếp, sử dụng một phần ba số thời gian của bạn để tuyển người và làm việc với những người có liên quan.

Mở rộng quy mô nghĩa là từ bỏ một phần của ngân hàng đầu tư mà ông Rashesh yêu thích nhất - việc ký kết những giao dịch. “Khi bạn bắt đầu, bạn lo lắng *làm sao* để thực hiện mọi việc. Rồi khi bạn tìm được một người khác làm việc đó, bạn lại lo lắng về việc *nên làm gì*. Và rồi sau một khoảng thời gian, ngay cả việc đó cũng sẽ có người phụ trách và bạn chỉ cố gắng để tìm ai làm việc đó. Khi công việc càng mang tính gián tiếp thì nó sẽ càng mất đi sự hấp dẫn ban đầu”.

Nhưng bạn phải hy sinh sự hấp dẫn đó để xây dựng tổ chức. Edelweiss Capital đã niêm yết trên Sàn Giao dịch Chứng khoán Bombay vào ngày 12/12/2007. IPO đã được đặt mua nhiều hơn đến 119 lần và huy động được 700 crore để mở rộng quy mô. Edelweiss đạt được mức doanh thu 1088,86 crore vào năm tài chính 2008 so với 371,76 crore vào năm tài chính 2007(**). Và đó là thứ mà bạn có thể gọi là tăng trưởng bùng nổ.

(**) Theo tác giả, lợi nhuận sau thuế của Edelweiss vào năm tài chính 2008 là 273,24 crore so với mức 109,89 crore của năm tài chính 2007. Điều này có nghĩa công ty đã tăng trưởng 149%.

Khi bạn nghĩ về những công ty lớn được xây dựng từ điểm khởi đầu, bạn cho rằng họ đã xây dựng công ty bằng máu, bằng sự mệt nhọc, bằng mồ hôi và cả thời gian dành cho gia đình. Sự kiên trì bền bỉ. Nỗ lực 24x7.

“Quan niệm 24x7, 365 ngày là điều mà tôi không nhìn thấy ở rất nhiều CEO. Nếu bạn làm điều đó, có nghĩa là tổ chức của bạn còn yếu, bạn không mở rộng quy mô được. Không xác định được cần ưu tiên vào chỗ nào, tức là bạn không xây dựng được một tổ chức... Tôi nghĩ có những giai đoạn. Nhiều lúc có vài tháng trong một năm vô cùng mệt mỏi vì một số việc kinh doanh gặp trục trặc. Có tái cơ cấu, có những buổi họp dài. Vậy là bạn phải làm việc vào cả những ngày Chủ nhật. Những khoảng thời gian còn lại thì khá ổn. Nhưng nó không khó hơn việc tôi làm khi còn ở ICICI. Tại Bombay, làm việc 10 - 11 tiếng là bình thường”.

Ông Rashesh tới phòng tập thể dục ba lần một tuần và cũng dành rất nhiều những ngày cuối tuần ở trang trại của mình ở Alibaug. Ông cũng đọc rất nhiều, thích xem phim vào những tối thứ Sáu và có hai kỳ nghỉ mỗi năm.

Điều này có nghĩa là ông vẫn cố gắng đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống – tức là vẫn còn hy vọng cho tất cả chúng ta, và cả các bạn trẻ đang nuôi chí khởi nghiệp.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Nếu có thể, hãy chuẩn bị số vốn nhiều hơn một chút. Có rất nhiều CEO là những nhà sản xuất tốt, họ là những người quản lý hoạt động rất cừ. Nhưng họ lại không biết gì về tài chính cả. Vào những khoảng thời gian khó khăn thì họ sẽ là người chịu thiệt hại nhiều nhất. Tôi nghĩ rằng khôn khéo trong khoản tài chính cũng là một phần của kinh doanh.

Không bao giờ có những đối tác ngang bằng. Các bạn có xuất phát điểm giống nhau, nhưng người này làm nhiều hơn, người kia làm ít hơn, người này là bộ mặt của công ty, người kia lại không, và rồi dần dần tất cả mọi thứ đều tan rã. Tôi đã chứng kiến điều này xảy ra trong gia đình tôi, giữa cha tôi và các chú bác, và cả trong rất nhiều các quan hệ đối tác khác nữa.

Vì vậy phải có một người đứng đầu, người có vốn cổ đông nhỉnh hơn một chút. Đó là điều mà ông Narayana Murthy khuyên chúng tôi và cũng là điều mà giờ đây tôi khuyên khách hàng của mình. Cũng không nên có quá nhiều đối tác. Khi chúng tôi bắt đầu, chúng tôi định rằng sẽ có năm người – Venkat, tôi và ba người nữa. Nhưng rồi ba người kia đã không tham gia và tôi nghĩ đó là điều tốt bởi vì sẽ rất khó trong việc quản lý giữa năm người khi có tranh chấp xảy ra. Ngày nay, tôi khuyên mọi người rằng – hai đến bốn đối tác là hợp lý, lý tưởng nhất là không nên quá bốn người.

Một điều khác mà tôi muốn thêm vào là hãy có đủ năng lực tinh thần để ở lại. Việc kinh doanh sẽ không như bạn lên kế hoạch, sẽ có những khó khăn. Tôi đã chứng kiến rất nhiều công ty đóng cửa sau rất nhiều khó khăn gian khổ, và trong thời khắc quyết định đó (giống như năm thứ ba - năm tồi tệ nhất của Edelweiss), chúng tôi không hề nghĩ rằng “Ồ, liệu nó có đáng không nhỉ?”. Chúng tôi cứ thế mà tiếp tục thôi.

Nhưng nếu bạn làm việc ở công ty hàng tiêu dùng đa quốc gia Hindustan Lever hay một tổ chức như vậy, bạn sẽ lo lắng về địa vị,

lo lắng về ngôi nhà ở phía Nam Bombay và tất cả những thứ như thế, lựa chọn là vô cùng khó khăn. Tôi nghĩ rằng việc đánh mất địa vị là cực kỳ đau đớn.

Cô thợ may triệu đô



Ruby Ashraf (tốt nghiệp năm 1983)

Precious Formals

Chị Ruby đã biến sở thích thiết kế quần áo của mình trở thành một công việc kinh doanh phát đạt. Công ty Precious Formals của chị là nhà cung cấp váy dạ hội hàng đầu tại Mỹ.

Tôi gặp chị Ruby Ashraf tại lễ kỷ niệm bạc, dịp hội ngộ của những sinh viên IIM, Phân viện Ahmedabad khóa 1983. Có rất nhiều vòng eo đã được nói rộng và những chiếc đầu hói ở khắp nơi, trong khi chị Ruby Ashraf trông còn quá trẻ đẹp. Một bạn cùng khóa tới bên chồng của chị, anh Javed, và nhận xét nửa thật nửa đùa: “Dẫu rất nhiều năm đã trôi qua... Tôi vẫn muốn nói rằng anh thật may mắn khi cưới được cô ấy”.

Hai vợ chồng cùng mỉm cười, có vẻ như họ đã từng nghe được lời nhận xét này. Nhưng nếu bạn nghe câu chuyện về cuộc đời họ, về cách họ cùng nhau vận hành công ty thì bạn sẽ nghĩ lại, rằng: *Liệu ai mới thực sự là người may mắn đây? Có bao nhiêu người đàn ông để cho người vợ thông minh và xinh đẹp của mình cầm lái, lại còn chấp*

nhận vị trí hành khách, làm người đồng hành cùng vợ mình?

Chị Ruby Ashraf là giám đốc điều hành của Precious Formals, một công ty có giá 10 triệu đô trong ngành kinh doanh thời trang. Anh Javed thì không chỉ là đối tác của chị Ruby trong đời sống, mà còn trong cả công việc.

Hoạt động trong lĩnh vực thời trang, mặt hàng chủ lực của Precious Formals là các loại đầm *dạ hội cuối cấp*. Những buổi dạ hội cuối cấp (hay còn gọi là *prom*) là đỉnh cao trong cuộc sống của một thiếu nữ Mỹ trước tuổi trưởng thành. Sự kiện này giống như một nghi lễ tất yếu, đánh dấu sự lớn lên của mỗi người. Không chỉ đơn thuần là một điệu nhảy, *homecoming prom* còn là thời khắc đánh dấu sự kết thúc của một giai đoạn và mở ra thời trưởng thành của người thiếu nữ, là một trong những dấu mốc được trân trọng suốt rất nhiều năm sau đó. Với ý nghĩa đó, chiếc đầm dạ vũ được mặc trong buổi dạ hội không chỉ đơn thuần là một món trang phục, nó phải thỏa mãn được những ước mơ.

Vậy làm thế nào mà một phụ nữ Ấn Độ không được đào tạo chính quy về thiết kế thời trang có thể thâm nhập vào ngành kinh doanh này và nhanh chóng thành công? Sau khi lắng nghe chị Ruby giải thích mình đã làm thế nào để đạt được điều đó, tôi chỉ có thể kết luận rằng “Nếu có khát khao trong trái tim thì ta sẽ tìm ra được con đường”.

Chị Ruby lớn lên tại Delhi, từ khi còn nhỏ chị đã được tiếp xúc với thế giới kinh doanh thông qua các cuộc họp và những khách hàng.

Cha của chị làm việc trong Bộ Quốc phòng, rồi ông từ chức, dấn thân vào việc kinh doanh và mở công ty của mình. “Khi tôi đi học về thì bố còn bận họp, vì thế ông cho tôi vào tham dự luôn. Thật ra, tôi chỉ ngồi đó và lắng nghe ông bàn bạc với các khách hàng. Ông tư vấn cho rất nhiều người”, chị kể lại. Tuy nhiên khi đó, chị Ruby không bao giờ nghĩ mình sẽ trở thành một nhà kinh doanh. Song tại thời điểm hiện tại, khi nhìn lại quá trình trải nghiệm cuộc sống của mình thì chị có cảm tưởng là một cách vô thức, chị đã được “huấn luyện để làm một nhà kinh doanh”. Cũng vì thế mà đến khi trưởng thành, ở chị Ruby có một điểm mà bạn thường thấy ở các nhà kinh doanh, đó là sự tự nhận thức về bản thân, biết rõ khả năng của mình nên có thể đảm đương và thực hiện những quyết định khó khăn.

Dẫu vậy, khi mới vào đời, chị Ruby chỉ đi theo lộ trình vốn được sắp đặt trước: vào trường y khoa. “Năm đầu tiên, tôi phải thực hành môn giải phẫu học và không hề thích nó. Vì vậy tôi nghĩ rằng: ‘Việc này không dành cho mình...’”. Chị nghỉ học ở trường y, chuyển ngành rồi hoàn thành chương trình cử nhân, sau là chương trình thạc sĩ khoa học tại Đại học Delhi.

Kế đến, “Tôi được nhận vào Trường Birmingham ở Anh để học chương trình tiến sĩ, chuyên ngành Phôi cá. Đó là đề tài mà tôi đặc biệt quan tâm. Thế rồi cha tôi chỉ cho tôi xem quảng cáo của Học viện Quản lý Ấn Độ, Phân viện Ahmedabad (IIMA) trên báo. Tôi đã có chút e dè, quản lý là một nghề đòi hỏi sự quảng giao. Nhưng vì trước đó, tôi đã làm cha mẹ mình thất vọng vì không tiếp tục học trường y. Vậy nên tôi đã quyết định theo học IIMA”.

Chị Ruby được nhận vào trường, chị theo học, quyết định này đã khiến cuộc đời chị ngoặt sang một hướng hoàn toàn mới. Chị kể lại trải nghiệm đầu tiên của mình tại IIMA như sau: “Họ đưa cho tôi một bản khảo sát nhằm đánh giá tính cách. Có lẽ người chỉ ra những điểm cần củng cố ở tôi là Giáo sư Indira Parikh. Sau khi ra khỏi phòng, bạn đã được chuẩn bị hoàn toàn chu đáo cho bất cứ ngành nghề nào mà mình đã chọn”.

Không hề có khóa học về việc khởi doanh nào tại IIMA vào thời đó nhưng chị Ruby đã xác định rằng sau khi ra trường, chị sẽ làm công ăn lương trong khoảng năm năm và rồi mở công ty riêng – giống như cha chị vậy. Đương nhiên là chị chưa bao giờ nghĩ rằng công việc đó là trong ngành kinh doanh thời trang. Và chị cũng chưa hề nghĩ đến thị trường Mỹ.

Sau khi tốt nghiệp IIMA, chị Ruby làm ở bộ phận nhân sự của Công ty Kỹ thuật và Sản xuất BHEL: “Tôi thực hiện phỏng vấn với hai công ty – BHEL và Metalbox. Tôi được nhận vào cả hai nhưng đã chọn BHEL vì nó ở Delhi, và cũng vì tôi thích nội dung công việc ở đây hơn”.

Rồi cũng giống như rất nhiều người phụ nữ khác, chị Ruby kết hôn – đó là vào năm 1987. Sau đám cưới, chị theo chồng chuyển tới Mỹ. Tuy nhiên, ý định ban đầu của chị khi đến Mỹ là muốn thuyết phục chồng trở về Ấn Độ (khi đó, anh Javed đang tìm việc ở phía Bắc, như New York chẳng hạn), còn bản thân chị cũng chưa xin nghỉ việc ở BHEL. Mặt khác, chị đang tìm kiếm cơ hội học tập chuyên sâu hơn.

Chị Ruby được nhận vào trường Đại học Rice ở Houston, ngành

Hành vi Tổ chức. Nhưng trái tim chị lại lựa chọn Stanford hoặc Harvard, vậy là chị sẵn sàng chờ đợi thêm.

Nhưng số phận lại có một kế hoạch khác dành cho chị. Tình yêu sâu đậm mà chị dành cho quần áo đã đưa chị đi một hướng khác.

Ngày còn đi học, chị Ruby luôn được gọi là *Cô gái ăn mặc đẹp nhất khóa*. Chị thường tự thiết kế quần áo của mình, và sở thích đó vẫn tiếp tục. Một lần nọ, chị mặc một trong những chiếc váy tự may tới một bữa tiệc Giáng sinh của trường đại học (nơi anh Javed làm giảng viên). Chiếc váy đã thực sự nhận được sự chú ý. Người ta nhận xét: “Chị có tài năng thực sự, chị nên bán những chiếc váy như thế này!”.

Nhưng bây giờ, chị không có nhiều thông tin về ngành công nghiệp này. Có những nghiên cứu riêng lẻ về ngành dệt may, sản phẩm tiêu dùng và những mảng khác, nhưng không có gì “kích thích” được chị. Vì vậy chị Ruby đã tự mình nghiên cứu. Chị di chuyển khắp nước Mỹ, thăm các cửa hàng bán lẻ để hiểu về xu hướng thời trang, thứ gì đang được bán và đâu là ngách mà chị có thể hoạt động. Chị cho biết: “Ngày đó, không có gì tương tự như CNN thời nay cả. Tôi không biết xu hướng thời trang ở bờ Tây là gì. Tôi phải tự đi tìm hiểu thì mới biết được”.

Điều này nghe có vẻ mơ hồ. Đi khắp nước Mỹ để tìm hiểu xem loại váy nào đang được bày bán. Liệu đây có phải là một kế hoạch đúng đắn để xâm nhập vào thị trường may mặc của Mỹ?

“Về cơ bản, triết lý sống của tôi tựa như một *shlok* trích từ *Bhagavad Gita*, sử thi *Mahabharata*, rằng:

Karmanye Vadhikaraste, Ma phaleshou kada chana

Ma Karma Phala Hetur Bhurma Tey Sangostva Akarmani

(Tạm dịch: *Hãy thực thi nghĩa vụ, song nhớ tự tách mình khỏi những thành quả thu được. Đừng để kết quả chi phối bản thân, mà hãy tận hưởng từng phút giây trên hành trình*).

Cũng nhờ vậy mà mỗi ngày, tôi dốc đến 120% sức lực và sự cố gắng vào công việc. Và chưa có một ngày nào bị bỏ phí cả”.

Chính triết lý sống trên mà chị Ruby mới quyết định bắt tay vào làm việc nghiên cứu thị trường chứ không ngồi yên chờ đợi xem liệu anh Javed có tìm được công việc ưng ý ở phía Bắc hay phía Tây, hay một cơ hội nào đó.

Quả thật, chị đã không hề phí công. Chị Ruby nắm bắt được rằng sản phẩm gì đang được bán. Chị bắt đầu may đầm và lập tức nhận được đơn đặt hàng từ tất cả các cửa hàng lớn. Chị tập trung vào mảng trang phục buổi tối, khi đó là một phân khúc thị trường mang lại nhiều cơ hội, với tỷ suất lợi nhuận cao, đồng thời đòi hỏi những kiểu cách thiết kế vốn phù hợp với sở trường của chị.

Với nhu cầu gia tăng, chị Ruby nhận ra rằng chị phải mở một xưởng may, đồng nghĩa với việc thuê thợ và người chủ phải nắm vững kỹ thuật may mặc. Ấy vậy mà lúc đó, chị Ruby “thậm chí còn chưa biết thế nào là khâu may”. Vì vậy, “tôi phải về Ấn Độ, trước hết là học về tạo dáng trang phục”.

Anh Javed lập công ty cho chị, rồi anh cùng chị học hỏi. Họ mở một nhà máy ở Delhi và dạy công nhân về cách tạo kiểu dáng. Hai người chọn Delhi (chứ không phải ở Mỹ) là “vì tất cả đều được làm bằng tay nên nếu làm tại Mỹ thì chi phí thuê nhân công quá cao và đội giá sản phẩm lên, khó mà bán được”. Đương nhiên, để có được chi phí sản xuất thấp, hai anh chị phải chấp nhận hy sinh nhiều thứ khác, trong đó có sức khỏe (vì phải thường xuyên đi lại giữa Ấn Độ và Mỹ).

Vậy là với chỉ 5.000 đô-la tiền vốn, hai vợ chồng bắt tay gây dựng công ty thời trang. Vốn liếng không nhiều trong giai đoạn đầu, nhưng khi lượng đơn đặt hàng nhiều lên thì họ có được sự đảm bảo để vay tiền từ ngân hàng, phát triển công ty.

À, nhưng làm sao họ tìm được những đơn đặt hàng?

“Hồi còn học ở IIMA, tôi từng thực hiện một nghiên cứu với Giáo sư AK Jain, đề tài là kế hoạch marketing cho sản phẩm bột yến mạch. Tôi đã đạt được điểm cao với bài đó, và tôi cũng học được rằng bạn phải đi đến từng nơi một, phải làm những công việc từ cấp độ thấp nhất. Chỉ là một công ty sản xuất nhỏ, bạn không thể cứ thế đổ hàng đồng tiền vào những thứ như là quyển giới thiệu sản phẩm thôi... Việc đầu tiên trong buôn bán là bạn phải ‘chào hàng’ bản thân mình – tức là làm sao để đối tác thấy họ có thể tin tưởng vào bạn. Người ta cần phải cảm thấy dù cho bạn là ai, dù bạn đến từ đâu, thì bạn thực sự thành thật trong khi nói chuyện. Bạn chân thành và bạn thực sự sẽ giao hàng đúng như giao kết. Nếu bạn đã thành công ở bước ‘chào hàng’ này, bạn sẽ bán được sản phẩm”.

Năm đầu tiên, quy mô kinh doanh của Precious Formals còn rất nhỏ. Rồi nó phát triển nhanh chóng. Nửa triệu đô-la trong năm kế

tiếp, rồi một triệu. Giờ thì nó đạt mức mười triệu đô-la và Precious Formals vẫn tiếp tục phát triển.

Qua năm tháng, rất nhiều thứ đã thay đổi. Việc sản xuất đã chuyển từ Ấn Độ sang Trung Quốc, nhưng không phải chỉ vì lợi thế về chi phí. Chị Ruby giải thích kỹ hơn: “Là một nhà thiết kế, tôi nhận ra rằng mình có rất nhiều hạn chế khi làm việc tại Ấn Độ - máy móc ở đây không được cơ giới hóa, và công đoạn kết thúc không hoàn hảo. Thiết bị mà chúng tôi cần không có sẵn”. Không chỉ thế, người Trung Quốc cũng rất xuất sắc trong việc tạo kiểu dáng. Họ có thể thực hiện tốt việc này ngay từ bản vẽ - bạn không thực sự phải dạy họ.

Đương nhiên, khi lần đầu tiên chị nghĩ đến thị trường gia công Trung Quốc thì mọi việc còn khá khó khăn vì đó mới là năm 1991. Nhưng theo thời gian, hoạt động kinh doanh ở đây trở nên dễ dàng hơn.

Đặc điểm của ngành kinh doanh này nằm ở chỗ thời trang không chỉ đơn thuần là hình thức, nó phải đạt được đến mức độ nghệ thuật. Và để thành công trong ngành thời trang bạn phải dự đoán được xu hướng sắp tới. Vào tháng 12 năm 2007, tôi đã phải giao hàng cho dịp mùa xuân năm 2008, trong xưởng thì đang thiết kế cho mùa xuân 2009 hoặc giải quyết các đơn đặt hàng.

Vậy làm thế nào chị Ruby có thể định ra xu hướng thời trang cho các sản phẩm tương lai của mình? Một cách khiêm tốn, chị Ruby nói rằng chị đã “nhìn ngẫm xung quanh” rất nhiều. Và theo dõi cả quần áo thể thao bởi vì trang phục buổi tối hoàn toàn có thể mang hơi hướm mạnh mẽ của thể thao. Không chỉ vậy, chị – một người nghệ sĩ – còn phải tìm cách hiểu được ý nghĩa của từng chi tiết trên những gì mà chị đang nhìn ngẫm, suy ngẫm xem liệu chi tiết nào kích thích được cảm hứng sáng tạo, rồi làm sao để biến cảm hứng thành những mẫu vẽ.

Trong khi việc kinh doanh đang tiến triển thì vào năm 1996, chị Ruby lâm bệnh nặng. Lúc này, anh Javed phải xin nghỉ việc ở trường đại học và gia nhập công ty, hỗ trợ vợ mình trong khâu điều hành hoạt động. Từ đó anh đồng hành với Precious Formals. Nếu chị Ruby (với đôi mắt biểu cảm, giọng cười khàn khàn và gu thẩm mỹ không thể chê) là bộ mặt đại diện của Precious Formals, thì anh Javed là điểm tựa vững chắc và thầm lặng của công ty. Anh chăm lo mảng công nghệ thông tin, mảng tài chính – kế toán; thậm chí, anh ấy còn biến sở thích nhiếp ảnh của mình thành một tài sản quan trọng cho công ty.

Một năm nọ, Precious Formals quyết định đầu tư vào mảng hình ảnh trên catalogue sản phẩm. Họ thuê người chụp ảnh chuyên nghiệp, cả ê kíp làm việc ở New York, Mỹ. Có điều, khách hàng không thích bộ catalogue này. Họ nghĩ rằng sản phẩm anh Javed thực hiện năm ngoái đẹp hơn. Nguyên nhân có lẽ là “vì chúng tôi không coi việc chụp ảnh cho catalogue là công việc, chúng tôi xem đó là niềm đam mê. Sau chuyện này, anh Javed phụ trách việc chụp ảnh sản phẩm mẫu cho công ty luôn. Anh ấy đã thực hiện tất cả công việc thiết kế và chỉnh sửa”, chị Ruby tự hào nói và cho tôi xem catalogue mới nhất.

Hiện nay, chị Ruby phụ trách tất cả việc thiết kế, hầu hết việc marketing. Atlanta là trung tâm chính của thị trường trang phục buổi tối, vì vậy Precious Formals có một không gian rộng gần 93 m² ở thành phố này, vừa làm nơi trưng bày, bán sản phẩm, vừa để thực hiện các buổi trình diễn thời trang. Những khách hàng tới đây năm lần mỗi năm, họ được các quản lý bán hàng trực tiếp chăm lo khâu dịch vụ.

“Tất cả nhân viên bán hàng đều báo cáo lên tôi. Tôi là nguồn động lực cho họ. Tôi nói chuyện với họ lúc tám giờ sáng mỗi ngày. Chúng tôi đặt mục tiêu, bàn bạc về công việc ngày hôm đó, về những gì đã làm ngày hôm trước. Họ cung cấp cho tôi tất cả các số liệu. Tôi lắng nghe họ nói về những vấn đề đang đối mặt”. Phần lớn đội ngũ bán hàng là các cô gái trẻ vừa tốt nghiệp trường thời trang. Một số đến với Precious Formals sau một thời gian làm tại Ralph Lauren vì muốn tìm kiếm những trải nghiệm và cơ hội mới.

Tuy đã phát triển rất nhiều về thị trường và giá trị công ty so với thời điểm thành lập, quy mô nhân sự là một vấn đề đối với Precious Formals. Một công ty trị giá 45 crore ở Ấn Độ thường có vài trăm người, nhưng vì chi phí nhân công ở Mỹ cao hơn ở Ấn Độ nên họ buộc phải “thắt lưng buộc bụng” trong việc thuê nhân sự. Trong mùa cao điểm, tính cả nhân viên toàn thời gian và bán thời gian thì công ty có khoảng 65 người.

Bù lại, với việc sản phẩm được gia công tại Trung Quốc, công ty có được sự đảm bảo về khâu này. Và Precious Formals chỉ phải chịu trách nhiệm cho khâu cuối cùng: kiểm tra chất lượng và gắn mác thương hiệu lên sản phẩm. Chị Ruby cho biết: “Chúng tôi phải kiểm tra từng sản phẩm trước khi chuyển hàng sang Mỹ. Ở Trung Quốc và Ấn Độ, việc kiểm tra được thực hiện nhưng tiêu chuẩn chất lượng của họ khác với tiêu chuẩn ở thị trường Mỹ. Vì vậy, việc kiểm tra lại là cần thiết, vì không được phép có bất kỳ sai sót nào, dù chỉ là một vết xước ở mặt trong phần vải lót của sản phẩm”.

Những chiếc váy của Precious Formals có giá bán lẻ trong khoảng 400 - 800 đô-la. Nếu khách hàng cần những trang phục có giá “nhẹ nhàng” hơn – ở mức khoảng 200 đô-la/sản phẩm, Precious Formals có nhãn hàng *Glam Gurlz*. Và ở khoảng giữa Glam Gurlz và dòng cao cấp nhất, công ty có nhãn hàng *Posh Precious* với mức giá tầm trên 600 đô.

Thực tế, doanh số của Precious và Posh Precious cao hơn doanh số của Glam Gurlz. Nhưng công ty vẫn phát triển thương hiệu Glam Gurlz vì mục tiêu mở rộng kênh phân phối của mình – bán sỉ hàng cho các cửa hàng bán lẻ lớn. Precious thì không được phân phối theo kiểu này nhằm tránh xung đột lợi ích với gian hàng/cửa hàng thời trang nhỏ trong các trung tâm thương mại. Chị Ruby bày tỏ về việc này như sau: “Là một nhà thiết kế, tôi chỉ muốn làm ra những sản phẩm thật tinh tế, thật đẳng cấp (và dĩ nhiên là đắt tiền). Khi đó, bạn có thể thêm tất cả những chi tiết mà bạn muốn, những hạt pha lê và những thứ khác. Nhưng theo chiến lược kinh doanh, bạn phải nhìn vào xu hướng thị trường, làm sao để sản phẩm nào của bạn cũng thu hút được khách hàng”.

Việc duy trì ba dòng sản phẩm là một sự cân bằng tinh tế cho cả hệ thống. Bạn không muốn sản xuất sản phẩm quá rẻ bởi vì bạn sẽ phải bán rất nhiều sản phẩm để bù chi phí. Và bạn cũng không muốn để giá quá cao vì điều này sẽ khiến người ta e dè hoặc không trân trọng sản phẩm.

Thêm nữa, bạn phải cung cấp được sản phẩm cho các cửa hàng.

Nếu không điều hòa được những gút mắc giữa các yếu tố như dòng sản phẩm – chi phí sản xuất – giá bán – khách hàng – nhà phân phối, cả hệ thống sẽ bị chao đảo. Một số chủ cửa hàng sẽ nói: “Ôi trời! Chúng tôi sẽ không thể bán một chiếc đầm với giá 600 đô-la được!”. Khi đó, bạn phải ra sức mà thuyết phục họ nhập hàng: “Không đâu, bạn có thể mà!”. Trong khi trên thực tế, một khách hàng sẽ đến và thử đồ, họ có thể mua, có thể không. Rất nhiều lần một nhân viên bán hàng phải mất đến 7 – 8 tiếng đồng hồ mới bán được một chiếc đầm.

Rồi nếu bạn bán một chiếc váy 600 – 700 đô-la, bạn chắc chắn có lãi. Nếu bạn bán một chiếc váy 300 đô-la, bạn đã chịu mất tiền vào phần dịch vụ (thuyết phục người mua). Vì vậy, sự ra đời của dòng trung Posh Precious là hợp lý. Theo đó, công ty và các nhà phân phối thỏa thuận rằng mỗi lần sẽ giao 3 chiếc đầm. Điều này sẽ giúp xoa dịu áp lực bán hàng cho các chủ cửa hàng, rằng ngay cả khi họ không thể bán cả ba chiếc thì có thể nhân viên của họ sẽ

mua một chiếc. Vậy là mỗi nơi bắt đầu mua một vài chiếc. Và khi chúng bán được, họ đã tự tin để đặt nhiều hơn.

Precious Formals giờ được bán lẻ ở khoảng 2.000 cửa hàng ở Mỹ và đã bắt đầu lan đến châu Âu. Nhu cầu ở Dubai cũng tăng mạnh. “Bạn biết không, ở Trung Đông, người phụ nữ mặc những chiếc váy rất gợi cảm bên dưới chiếc *abaaya* (*)”, chị Ruby cười. Sắp tới, việc mở rộng thị trường ra nhiều nước trên thế giới sẽ là trọng tâm mới của công ty.

(*) *Tức chiếc áo choàng đen mà phụ nữ theo đạo Hồi thường khoác ngoài.*

Bạn bắt đầu với một chiến lược nhưng tùy vào giai đoạn và mức độ phát triển của công ty mà bạn cần có sự điều chỉnh cho thích hợp với tình hình thực tế. Thị trường thay đổi, người mua cũng thay đổi, và bạn phải thay đổi theo.

Về quá trình phát triển sản phẩm của công ty, chị Ruby hồi tưởng: “Chúng tôi bắt đầu với những trang phục dịp lễ cho những người lớn tuổi, người trưởng thành. Chúng tôi bán ở các cửa hàng lớn. Rồi chúng tôi chuyển sang các cửa hàng nhỏ bởi vì ngày nay, người Mỹ không còn nhiều nhu cầu mặc đẹp vào Giáng sinh như trước kia. Giáng sinh trở nên đơn giản hơn, vậy nên chúng tôi chuyển sang đầm dạ hội... Đối với đầm dạ hội, các cô gái sẵn sàng bỏ ra rất nhiều tiền – đây là một thị trường lớn. Dù cho nền kinh tế có không tốt thì các cô gái vẫn cứ mua đầm để đi dạ hội – và phải là đầm đắt tiền nữa. Các cô gái trẻ sẽ làm việc chăm chỉ để mua nó, hoặc họ sẽ nhận nó từ bạn trai, ông bà,...”.

Năm 1996 đánh dấu bước đột phá của Precious Formals khi họ chuyển sang sản xuất đầm dạ hội. Ngày nay Precious Formals là công ty chính trong thị trường này, thậm chí là ở phân khúc hàng cao cấp.

Rồi chị Ruby nhận ra rằng thời kỳ của thế hệ *baby boomer* (**) đã đến. Ngày nay, ngay cả các bà mẹ của cô dâu cũng mặc đầm không dây hay đầm ống, trong khi trước đây, các đối tượng này thường mặc những chiếc đầm với thân xòe rộng. Vậy là những chiếc váy kiểu dạ hội này cũng hấp dẫn cả những phụ nữ lớn tuổi. “Ví dụ như năm ngoái, vợ của Thống đốc bang Iowa đã mua một chiếc cho chúng tôi”, chị cho biết.

(**) *Chỉ những người sinh ra trong khoảng năm 1946 – 1964 sau Thế chiến thứ 2, thời kỳ bùng nổ số lượng trẻ sơ sinh tại Hoa Kỳ.*

Điều này cho thấy những chiếc váy trẻ trung thực sự không có tuổi. Nếu bạn thay đổi nó một chút, có thể là nâu sô-cô-la thay vì hồng đậm thì bạn có thể bán nó cho bất cứ ai. Sau một thời gian, bằng cách đặt mình vào vị trí khách hàng để thấu hiểu suy nghĩ của họ, Precious Formals đã gộp dòng sản phẩm đầm dạ hội vào chung với dòng trang phục buổi tối. Hiện tại, công ty đang triển khai sản xuất các sản phẩm khác, như áo khoác chẳng hạn.

Có thời kỳ đi xuống nào trong suốt 16 năm đó không?

“Mọi thứ có thể trở nên khó khăn hơn một chút khi chúng tôi có quá nhiều hàng trong kho. Rồi việc lưu chuyển tiền tệ gặp trục trặc, tiền mặt bị eo hẹp. Bạn phải rút kinh nghiệm, phải lập phương án quản lý tiền mặt, tìm cách thoát khỏi tình trạng này, và năm sau thì không để tồn quá nhiều hàng nữa”.

Xu hướng tiếp tục thay đổi và ngay cả trạng thái của nền kinh tế cũng vậy. Đến thời điểm nào đó, tất cả mọi người đều muốn một phong cách nhất định, và rồi bỗng nhiên người ta muốn một thứ khác.

Tăng trưởng đã chững lại trong 2 - 3 năm gần đây. Một phần là vì yếu tố bên ngoài, phần khác là vì yếu tố bên trong. “Khi tôi bắt đầu, tôi đã không nghĩ rằng công ty sẽ phát triển lớn đến vậy. Từ vài năm trước, công ty đã mắc kẹt ở quy mô 10 triệu đô-la. Thực ra là từ sự kiện 11/9. Toàn ngành thời trang bị ảnh hưởng. Đối với rất nhiều các công ty khác, doanh thu đã giảm sút. May mắn là chúng tôi vẫn duy trì được mức doanh thu ở mức ổn định... đó đã là một thành tựu”.

Và làm việc với anh Javed thế nào? Rất nhiều cặp vợ chồng thể thốt rằng không thể làm việc với nửa kia của mình dù chỉ là một ngày.

Chị Ruby bật mí bí quyết làm việc hàng ngày bên chồng mình: “Làm việc cùng nhau thực ra là phần tuyệt vời nhất... Anh ấy gánh vác những căng thẳng trong mảng kế toán và tài chính. Thật tuyệt vời khi làm việc trong cùng một nhóm bởi vì chúng tôi dành quá nhiều thời gian ở cơ quan. 14 - 16 giờ một ngày, bảy ngày một tuần. Thường thì chúng tôi không di chuyển cùng nhau nhưng chúng tôi đã cùng đi tới Trung Quốc và đó là một đất nước rất đẹp”.

Với riêng tôi, sau khi trò chuyện với chị Ruby thì tôi đoán rằng bí mật giúp vợ chồng chị có thể làm việc cùng nhau là sự hạnh ngộ của trí tuệ, sự tương đồng về mục tiêu. Giữa họ không tồn tại vấn

đề về cái tôi. Khi tôi đang phỏng vấn chị Ruby, anh Javed ngồi chỉ cách đó vài mét, kiên nhẫn chờ đợi. Anh không hề nói xen vào, anh không muốn “tranh giành ánh đèn sân khấu”.

Tôi thấy thích thú (và khá ngạc nhiên) về cách họ quyết định kết hôn. Đây là một cuộc kết hôn được sắp đặt trước nhưng chị Ruby đã gửi cho anh Javed một bảng câu hỏi điều tra FIRO-B (khá phổ biến vào thời đó để đánh giá tính cách) nhằm đánh giá trước khả năng tương thích của họ – còn anh Javed cũng đã sẵn sàng nhập cuộc chơi.

“Điều này vô cùng có ích. Nếu tôi gặp anh Javed ở IIMA thì có lẽ chúng tôi đã không hợp nhau bởi sở thích và sở ghét của chúng tôi rất khác biệt. Tôi thích tập thể dục, anh ấy thì không. Tôi thích chạy, anh ấy thì không. Nhưng mọi chuyện lại trở nên hoàn hảo. Chúng tôi đã rất hợp nhau ngay từ ban đầu... Cuộc sống của chúng tôi cân bằng. Chúng tôi đồng tình với nhau khá dễ dàng”.

Anh Javed không muốn có con và chị Ruby đồng ý với điều đó.

“Đương nhiên là có rất nhiều những sự điều chỉnh nho nhỏ, giống như trong hầu hết các cuộc hôn nhân. Ban đầu khi tôi mở công ty, tôi đã phải làm việc rất nhiều còn anh Javed thì về nhà sớm, chúng tôi có rất ít thời gian ở cạnh nhau. Giờ thì chúng tôi lúc nào cũng ở bên nhau”.

Không giống như các cặp làm việc cùng nhau khác, họ không gặp trở ngại nào trong việc phân công làm việc nhà: “Chúng tôi ăn, đọc, uống với công việc toàn bộ thời gian. Không phải là vì nó hợp với chúng tôi, đơn giản thì đó là cách mà chúng tôi sống”.

Chị Ruby và anh Javed hiện giờ muốn biến Precious Formals trở thành công ty một tỷ đô-la. Họ muốn để lại một di sản.

Và tôi tin chắc họ sẽ thành công trong bất cứ dự định nào của mình. Bởi vì họ thật tuyệt vời khi ở cùng nhau. Và ngay cả nếu họ không thành công thì có lẽ điều đó cũng không thể khiến tình cảm vợ - chồng của họ rạn vỡ. Bởi vì không giống nhiều nhà kinh doanh khác mà tôi phỏng vấn cho cuốn sách, hai anh chị không phải lựa chọn giữa công việc và gia đình. Với họ, kinh doanh, gia đình, vui vẻ, tất cả đều hòa quyện với nhau.

Tất nhiên, tôi không khuyên nhủ rằng tất cả mọi người đều có thể hay nên làm như thế. Nhưng ít nhất, chúng ta biết rằng điều này là có thể.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Bạn có thể đạt được nhiều hơn cả những gì bạn mơ ước, vì vậy hãy cứ ước mơ và lập kế hoạch hành động để biến chúng thành sự thật.

Không có một công thức chung cho sự thành công – để đạt được đến thành công, mỗi người đều từng trải qua những thất bại. Việc bạn làm thế nào để đứng lên sau thất bại, học hỏi những gì từ nó, rồi dám đón đầu thử thách một cách mạnh mẽ hơn, những điều này sẽ quyết định xem bạn có thể thành công hay không.

Dịch vụ dành cho bạn



Chender Baljee (tốt nghiệp năm 1972)

Chuỗi khách sạn Royal Orchid

Gia đình của ông sở hữu Baljee's, khách sạn nổi tiếng nhất tại Simla, bang Himachal Pradesh. Vậy nhưng chàng sinh viên Chender đã quyết định tự đi tìm con đường riêng cho mình ngay sau khi vừa tốt nghiệp ngành quản lý. Ông đã mất 35 năm để tạo dựng sự thành công. Ngày nay, Royal Orchid là một thương hiệu khách sạn giá trị 150 crore.

Khắc kỷ là từ dùng để miêu tả ông Chender. Ông kể lại câu chuyện của mình như một người thứ ba, như thể đó là câu chuyện của một người khác vậy.

Khi bạn đã làm một công việc kinh doanh đến 35 năm và trải qua tất cả những thăng trầm thì tôi nghĩ điều đó là hoàn toàn tự nhiên. Bởi vì bạn có thể trở nên cay độc và hoài nghi, hoặc chỉ nhún vai và nói: "Rồi điều này cũng sẽ qua".

Câu chuyện của ông Baljee chứng minh rằng có những thứ nằm

ngoài tầm kiểm soát của một con người để gạt hái thành công hay thất bại. Bạn có thể chọn cách đối đầu hay chỉ đơn thuần là thuận theo thời cuộc.

Đôi khi bạn chạm trán với những vận đen mà không cách chi bạn tránh được, không phải chỉ một hay hai lần, mà là lặp đi lặp lại. Những tranh chấp, đình công, nợ nần, sự kiện 11/9, dịch SARS rồi còn nhiều thứ khác nữa, tất cả gộp lại và ảnh hưởng đến kế hoạch phát triển và mở rộng của công ty. Trong trường hợp của Royal Orchid, việc phát hành cổ phiếu ra công chúng được dự trù sẽ diễn ra vào năm 1985 thì đến năm 2006 mới thực hiện được.

Sự chờ đợi đó chắc chắn đã được đền đáp – tôi tự nhủ khi đứng trong sảnh được thiết kế trang nhã của khách sạn Royal Orchid. Và tôi thắc mắc: Có bao nhiêu người trong số chúng ta có đủ sự kiên nhẫn và bền chí để theo đuổi việc kinh doanh trong từng ấy thời gian?

Bất cứ ai đặt chân tới Simla cũng đã từng dùng bữa ở Baljee's. Đó chính là tài sản của gia đình ông Chender Baljee.

Sinh ra và lớn lên tại Simla, ông Chender lấy bằng cử nhân ngành Thương mại ở Delhi và hoàn thành bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh ở IIMA. Sau đó, ông không tìm việc mà phụ giúp việc kinh doanh khách sạn và nhà hàng của gia đình. Nhưng sau vài tháng, ông bắt đầu cảm thấy bí bách. Với bố và anh trai luôn giữ vị trí điều hành, ông Chender không có nhiều vai trò trong đó. Vậy là ông quyết định “ra riêng”.

“Tôi mở một tiệm ăn tên là ‘Fascination’ tại Simla, chủ yếu phục vụ cho sinh viên. Một thị trường khá *cao cấp*”, ông nhớ lại. Và rồi vào tháng 12/1972, cơ hội đã tới. Một người bạn của gia đình nhắc đến việc có hai khách sạn đang được chào mời cho thuê ở bang Mysore (tức bang Karnataka ngày nay).

Người bạn gửi cho ông Baljee đơn xin đấu thầu cho hai khách sạn này – *Brindavan Garden* và *Metropole*. Hồ sơ dự thầu đã được nộp nhưng hợp đồng cho thuê cũ phải đưa ra tòa xử lý nên mọi việc bị đình trệ. Và rồi người bạn gợi ý một khách sạn khác ở Bangalore, lúc bấy giờ đang hoạt động kém.

Ông Baljee quyết định rằng đây là cơ hội đáng để thử và ông đã trúng thầu. Gia đình ông tài trợ khoản đặt cọc 5 lakh. Khách sạn *The Stay Longer* được tân trang lại và đặt tên mới *Harsha*. Vậy là ông Chender Baljee có được khách sạn đầu tiên của mình.

Đó là thời điểm tháng 1/1973. Bangalore là thiên đường của những người về hưu. Thành phố chủ yếu là “nơi đóng đô” của các đơn vị nhà nước – chỉ có một số ít là khách du lịch. Thêm vào đó còn có những mùa vắng khách.

Nhưng người ta nói rằng, khi làm kinh doanh bạn sẽ luôn phải tìm ra cách để xoay sở. “Tôi đã thử rất nhiều thứ”, ông Baljee nhớ lại. “Tôi mở hai nhà hàng trên đường MG sau khi mua lại những nhà hàng đã có sẵn. Tôi cũng mở cả một đơn vị làm bánh cung cấp bánh mì cho thành phố. Vợ của ông Baljee, bà Sunita, cũng giúp sức trong việc xây dựng thực đơn và cùng ông làm việc khi các nhà hàng mở cửa tới đêm muộn. Việc kinh doanh cũng khá ổn. Không “đắt hàng” cũng chẳng phải “tuyệt vời”. Nhờ sự tiếp thị, quản lý chi phí và làm việc chăm chỉ, Harsha đã xoay chuyển.

Nhưng đến năm 1985 thì trong ông có sự thôi thúc phải làm điều gì đó lớn hơn nữa.

“Chúng tôi có cuộc sống tốt - xe, nhà, tất cả những gì chúng tôi cần”, ông Baljee nói. “Nhưng công việc kinh doanh có thể lớn hơn và tốt hơn nên tôi quyết định thực hiện IPO”. Thật không may, khi công ty đang chuẩn bị trình bản cáo bạch thì thị trường sụp đổ. IPO, và tất cả những kế hoạch mở rộng đều bị hoãn lại.

Thêm vào đó, các nhà hàng phải đóng cửa do một vài vấn đề về việc cho thuê. Và vào năm 1987, nhân viên khách sạn mở cuộc đình công. “Chúng tôi đối mặt với những khó khăn để thực hiện công việc kinh doanh từng ngày... Gặp vấn đề về tiền bạc, chúng tôi phải bán đơn vị làm bánh”, ông nhớ lại.

Nhưng sau đó còn nhiều gian nan hơn. Năm 1988, hợp đồng cho thuê khách sạn Harsha hết hạn và lựa chọn duy nhất là mua lại. Nó cũng đồng nghĩa với việc phải vay vốn ngân hàng.

Vậy là tình thế trở nên vô cùng khó khăn trong khoảng thời gian từ năm 1987 đến năm 1990. Nhưng sau đó, mọi việc khởi sắc trở lại, song sự tiến triển diễn ra một cách chậm chạp. Năm 1992, cơ hội thuê một số khu đất gần sân bay Bangalore xuất hiện. Và ông Baljee đã tham gia đấu thầu. Có điều, ông cần một khoản tiền để trả trước. Nhưng một lần nữa mọi việc không diễn ra như dự kiến. Việc kiện tụng khiến thỏa thuận này bị tắc lại. Việc tranh chấp pháp lý kéo dài đến năm 1998. Chỉ đến năm 1999 thì công việc xây dựng mới có thể bắt đầu.

Về dự án này, ông Baljee nhận xét: “Đó là một dự án vô cùng tham

vọng, được xây dựng hầu hết dựa trên các khoản vay mượn. Ban đầu đây là khách sạn 3 sao nhưng chúng tôi đã quyết định phải làm thêm cái này, phải xây cả cái kia. Vậy là nó trở thành khách sạn 5 sao". May mắn thay, việc thuyết phục để được chấp thuận nâng khoản vay lên mức 17 - 18 crore không mấy khó khăn. Ông Baljee luôn có các mối quan hệ tốt với những người làm việc trong ngành tài chính.

Vậy ông Baljee có cần đến một kế hoạch kinh doanh cụ thể để thuyết phục bên cho vay không? Có và không.

"Lập một bản dự toán là việc không khó, nhưng đó chỉ là những giả định và chúng chỉ nằm trên giấy tờ mà thôi", ông Baljee nói. Ví dụ như giá phòng, bạn có thể điền bất cứ con số nào nhưng giá thực tế được quyết định dựa trên điều kiện thị trường.

Và đương nhiên, thị trường có lúc lên lúc xuống. Khi nền kinh tế tại Bangalore bùng nổ, việc kinh doanh của tôi cũng phát triển theo. Từ năm 1994 đến năm 1997 là thời kỳ khá tốt và công ty có được những khoản thặng dư. Chúng được trích dự phòng để sử dụng trong thời gian khó khăn ngay sau đó.

"Từ năm 1998 trở đi, con trai của tôi đi học đại học ở Mỹ, thế là lại có thêm một khoản chi nữa. Tôi lấy thêm một khoản vay cho việc đó. Tôi không có sự lựa chọn nào ngoài việc vay, vay và rồi lại vay thêm".

Vậy có khi nào tất cả những khoản vay khiến cho ông Baljee thấy căng thẳng?

Trước câu hỏi này, ông Baljee trầm ngâm: "Bạn biết đấy, tôi là một người lạc quan, vì vậy tôi luôn tự nhủ cứ tiến lên xem sao. Khi bạn bắt đầu thực hiện thì bạn phải tiếp tục thực hiện đến cùng... bạn không có lựa chọn nào khác".

Cuối cùng thì định mệnh cũng mang sự may mắn tới cho ông. Vào năm 2001, khách sạn Royal Orchid chính thức đi vào hoạt động. Tuy nhiên, ngay trước khi ông kịp ăn mừng thì sự kiện 11/9 xảy ra. Một điều tồi tệ. Kinh doanh du lịch giảm mạnh và lượng đặt phòng cũng giảm. Vậy nên, "chúng tôi có những khoản nợ cần phải trả, rồi cả hai đứa con trai tôi đang đi du học. Đó là một giai đoạn rất quan trọng và khó khăn".

Vậy nhưng ông Baljee không bao giờ tuyệt vọng. Việc cẩn trọng trong quản lý tiền nong và kiểm soát chi phí đã đưa công ty qua giai đoạn khó khăn đó.

“Tôi luôn tin tưởng rằng bất kể việc gì bạn làm, hãy làm nó một cách thành thật... Tôi không bao giờ khát bất cứ khoản nợ tài chính nào, cũng không khát tiền lương cho nhân viên nào”.

Nhờ vậy, ông Baljee có một hồ sơ hoàn hảo, giúp ông huy động được khá nhiều vốn ở mức lãi suất thấp.

2003 là năm đánh dấu bước ngoặt đối với Royal Orchid, cũng từ đó họ không ngừng phát triển. Việc kinh doanh bắt đầu nở rộ và công ty cũng có được cơ hội thuê thêm một khách sạn ở Đường MG và đổi tên nó thành *Royal Orchid Central*.

Rồi vào năm 2004, khách sạn Metropole đã được mời cho thuê. Đây chính là khách sạn đã khiến ông Baljee rời bỏ đồi Simla để đến cao nguyên Deccan vào buổi đầu của nghiệp kinh doanh. Lần này, ông đã giành được hợp đồng.

Royal Orchid ký các dự án mới ở Jaipur, Hyderabad và Pune. Tất cả các khách sạn này đều về tay công ty dưới hình thức được thuê lại, nhằm giữ cho lượng tài sản của công ty ở mức khiêm tốn. Để có nguồn quỹ cho việc mở rộng, Royal Orchid đã quyết định rằng đã đến lúc họ thực hiện IPO.

Họ mất một năm để hoàn tất việc thực hiện hồ sơ. Vào năm 2006, doanh thu của Royal Orchid là 36 crore. Với kết quả thu được từ lần IPO đầu tiên cộng với vốn chủ sở hữu đã có từ trước, công ty có được 130 crore.

Lợi điểm bán hàng độc nhất (USP) của Royal Orchid là chất lượng cao so với giá trị đồng tiền mà khách hàng bỏ ra, xét trên thị trường khách sạn 5 sao. Trong khi đó, Royal Orchid Central (khách sạn 4 sao) hoạt động ở mảng thương hiệu giá thấp hơn.

“Chúng tôi cạnh tranh với những thương hiệu lớn như The Taj và Windsor Manors của thế giới. Nhưng mỗi người tìm được một ngách riêng cho mình và phát triển lượng khách hàng trung thành riêng của mình”, ông Baljee nói.

Vào tháng 3/2007, doanh thu của Royal Orchid đạt mức 125 crore rupee và lợi nhuận sau thuế đạt 35 crore. Với nhiều dự án sắp hoàn thành, những con số được dự đoán sẽ tăng lên đáng kể. Khách sạn đứng đầu tại Bangalore vẫn đang đóng góp trên 50% tổng doanh thu nhưng điều này sẽ dần thay đổi. Tới năm 2009 – 2010, nhiều khách sạn với cùng quy mô sẽ đi vào hoạt động.

Vậy làm thế nào để một công ty địa phương và gia đình trị lại có thể

quản lý một công việc kinh doanh có mức phát triển mạnh mẽ trong một khoảng thời ngắn? Công ty đã chuyên nghiệp hóa và thuê những nhân viên cao cấp để phụ trách mảng tài chính, hoạt động và phát triển kinh doanh.

Cả hai con trai của ông Baljee đã gia nhập công ty. Anh Arjun, 27 tuổi, là thạc sĩ quản trị ngành khách sạn của trường Cornell. Anh Keshav, 24 tuổi, thạc sĩ Trường Wharton và Trường Kinh doanh Ấn Độ. Câu hỏi về kế hoạch thừa kế giờ đây dần hiện rõ.

Ông Baljee là một người thực tế. Ông nói: “Mỗi công việc kinh doanh gia đình cuối cùng đều sẽ bị chia nhỏ. Hãy nhìn điều gì đã xảy ra với gia đình Ambani(*)”. Vậy nên thách thức là cần phải cấu trúc công ty thế nào để đến một ngày nào đó – nếu cần thiết – họ có thể chia nhỏ ra.

(*) *Ambani là một gia tộc nổi tiếng giàu có ở Ấn Độ. Ông Dhirubhai Ambani (1932 – 2002) là người sáng lập các tập đoàn lớn như Reliance Industrie (thuộc top 500 doanh nghiệp hàng đầu thế giới của tạp chí Fortune), Reliance Power, Reliance Capital,... Khi tập đoàn phát triển mạnh mẽ với nhiều công ty con hoạt động trong nhiều lĩnh vực, các con trai ông chia sẻ việc quản lý những công ty nhỏ này.*

Hiện giờ, anh Arjun đang đảm nhận một dự án độc lập – mở một chuỗi khách sạn giá rẻ có tên là *pepermint*. Tài sản đầu tiên đã được Royal Orchid tài trợ và anh Arjun đang tìm kiếm các nguồn quỹ đầu tư mạo hiểm. Trong khi đó anh con trai thứ, Keshav (người từng làm việc cho Lehman Bros’ ở New York trước khi quay lại Ấn Độ) quản lý các dự án mới và các nguồn giao dịch.

“Đây có thể là giải pháp”, ông Baljee nói. “Để cho các chuyên gia quản lý mảng kinh doanh chính và để chúng thực hiện các dự án riêng của mình”. Trên thực tế, ông Baljee trầm ngâm, quyền sở hữu và hoạt động tốt nhất là nên được tách riêng. Nhưng vẫn có những nhăm lẩn tồn tại, và sẽ phải mất một thời gian để xây dựng một kế hoạch cụ thể.

Đến cuối buổi nói chuyện, tôi chỉ có thể nghĩ được rằng: *Ồ! Mất 35 năm để xây dựng một công ty lớn như vậy, và ngay cả 5 năm về trước mọi việc vẫn chưa thực sự “ổn định”.*

Lần đầu tiên trong suốt buổi nói chuyện, ông Baljee mỉm cười: “Bạn trải qua tất cả những thăng trầm trong kinh doanh... Bạn cần phải đứng vững”.

Vậy điều gì sẽ xảy ra nếu IPO được thực hiện muộn 20 năm kể từ lúc được lên kế hoạch?

“Tôi không bao giờ cảm thấy chán nản... Thượng đế rất tốt. Đó là một phần của cuộc sống”.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Xác định loại công việc mà bạn muốn làm. Tôi yêu công việc kinh doanh khách sạn – món ăn, xây dựng thực đơn – tất cả những công việc gắn liền với nó. Nếu bạn yêu công việc kinh doanh mà bản thân lựa chọn, bạn nhất định sẽ thành công.

Học về ngành kinh doanh mà bạn muốn làm trong vài năm. Ngày nay, việc tìm nguồn quỹ không còn quá khó khăn. Có các quỹ đầu tư mạo hiểm, hoặc ít nhất là các nhà đầu tư. Có cả các nguồn cho thuê tài chính, không giống như thời kỳ của tôi.

Cuộc sống gia đình của bạn có thể bị ảnh hưởng – ví dụ như bạn không thể có những kỳ nghỉ dài và khi bạn đi nghỉ thì những cuộc gọi và những email cũng sẽ đi theo bạn.

Nhưng nếu bạn yêu công việc của mình thì bạn sẽ không thấy phiền hà gì.

Mệnh lệnh phượng hoàng



Deepta Rangarajan (tốt nghiệp năm 1989)

IRIS

Có những nhà kinh doanh khác trong cuốn sách này cũng đã trải qua những thời gian thử thách. Nhưng sự tranh đấu để sống sót thì tôi cảm nhận ở IRIS rõ ràng nhất. Bởi công ty đã hồi phục nhưng những ảnh hưởng thì vẫn còn.

Chi Deepta Rangarajan sinh ra tại Bangalore, là con út trong gia đình có bốn anh chị em. Cha chị làm việc cho Liên hợp quốc, vậy nên chị Deepta đã có dịp đi khắp thế giới. Rồi chị vào IIT, Phân viện Delhi, sau đó thi theo học khóa MBA tại IIMA.

Không hề có chút định hướng kinh doanh nào trong gia đình chị, thậm chí khi còn học đại học chị Deepta cũng không hề có dự định trở thành một nhà kinh doanh, thậm chí là khởi doanh. Có điều, sau khi ra trường chị đã có một quyết định đặc biệt: dành một năm để “khám phá các lựa chọn”.

Chị giải thích: “IIT, IIM và rồi một công việc có thu nhập khá ở một

công ty đa quốc gia – tôi cho rằng quá trình đó là quá khuôn mẫu, quá ràng buộc. Tôi muốn bản thân tinh táo hơn để tìm kiếm và khám phá xem đâu mới là điều thú vị dành cho mình. Tôi nghĩ rằng tôi sẽ cho bản thân mình một năm để xem mình thực sự muốn làm gì. Tôi hoàn thành một năm và tôi vẫn không biết thêm điều gì cả”. Vậy là trong năm đó, chị Deepta đã làm việc với một tổ chức phi chính phủ, cho Hiệp hội các Công ty Dịch vụ và Phần mềm Quốc gia NASSCOM (khi đó vừa mới mở) cùng với một giám đốc ngân hàng đầu tư.

Sau đó, chị Deepta gia nhập Ngân hàng American Express và sau đó là chuyển tới công ty phân tích toàn cầu CRISIL. Đó là những ngày đầu của thời kỳ tự do hóa, Morgan Stanley(*) vừa tiến vào thị trường Ấn Độ vào năm 1994, đất nước này có vẻ như đã sẵn sàng phát triển. Khi đó, một nhóm từ CRISIL đã quan tâm đến ý tưởng mở một công việc kinh doanh bởi vì họ đã giúp mở ra một sân chơi hấp dẫn tại Ấn Độ cho các tổ chức nước ngoài. Tất cả những công ty này đều đưa ra mức lương tuyệt vời, và cơ hội việc làm thì thật tuyệt vời.

() Công ty cung cấp dịch vụ tài chính đa quốc gia, có trụ sở chính tại thành phố New York, Mỹ.*

Dẫu vậy, ý nghĩ bước ra và tạo lập một công ty của riêng mình vẫn cùng thú vị. Năm 1994, ý tưởng mở một công ty xuất hiện, người khởi xướng là anh Swaminathan. “Anh Swami là một nhà kinh tế. Anh học Thạc sĩ Kinh tế tại Đại học Yale, từng làm việc với Ngân hàng Thế giới và rồi quay trở lại Ấn Độ. Anh luôn đam mê việc tạo nên sự khác biệt ở đất nước mình”. Anh Swami từng làm việc với *Thời báo Kinh tế*, sau thì chuyển sang làm Trợ lý Biên tập tại tờ *Kinh doanh Ấn Độ*. “Anh ấy là nhà kinh doanh bẩm sinh”, chị Deepta cho biết. Sau khi đưa ra ý tưởng này, hai anh chị đã bàn bạc và tranh luận trong vài tháng. Anh Swami muốn mở một văn phòng thông tin, nghiên cứu độc lập và có chất lượng cao nhằm phục vụ nhu cầu của các tổ chức và các nhà đầu tư. Rồi chị Deepta và một số đồng nghiệp xin nghỉ việc tại CRISIL, anh Swami cũng rời khỏi tờ *Kinh doanh Ấn Độ*. Và IRIS đã ra đời trong bối cảnh đó (cũng xin được nói thêm là sau khi IRIS ra đời, anh Swami và chị Deepta kết hôn).

IRIS bắt đầu với số vốn rất nhỏ, họ không có quỹ đầu tư mạo hiểm, cũng không có những khoản tiết kiệm nào hỗ trợ. Tất cả là nhờ sự đóng góp của một vài người bạn trong thị trường tài chính, những người ủng hộ ý tưởng văn phòng nghiên cứu và thông tin độc lập, những người tin tưởng vào năng lực chuyên môn và đạo đức của

nhóm.

Văn phòng đầu tiên của IRIS đặt ở Nariman Point, một căn phòng đơn nằm trong khối văn phòng của nhóm cấp vốn. Và những năm đầu tiên vô cùng khó khăn. Cho ra được những thông tin nghiên cứu có chất lượng cao là một chuyện, còn bán chúng là một chuyện khác. Và không may là ngay sau khi IRIS được thành lập thì thị trường chứng khoán chao đảo và nhu cầu sử dụng các bản nghiên cứu độc lập trở nên cạn kiệt.

Trong những ngày đầu, IRIS chủ yếu hoạt động như một dự án chứ không phải một công ty độc lập, may mắn là nhóm có được cả Citibank lẫn Morgan Stanley trong danh sách khách hàng đầu tiên. Rồi một sự kiện quan trọng xảy ra, chính phủ cắt giảm đầu tư vào một số Doanh nghiệp thuộc Lĩnh vực Công (tức *Public Sector Undertakings*, viết tắt là PSUs), mở ra cơ hội làm chủ các doanh nghiệp này cho giới tư nhân. Lúc này, những người muốn mua tự tiến hành định giá, đồng thời tham khảo các kết quả định giá độc lập của các công ty dịch vụ tài chính về việc liệu những doanh nghiệp nhà nước này có thực sự ổn định, rằng mức giá đấu thầu nên là bao nhiêu.

IRIS thực hiện một số dự án, họ có được thu nhập và dùng lợi nhuận để tái đầu tư cho việc xây dựng một cơ sở dữ liệu lớn về các công ty ở Ấn Độ, các quỹ đầu tư tín thác và thị trường. Lý do của việc tái đầu tư này là vì ngay từ trước khi mở công ty, tất cả các nhà sáng lập của IRIS đều nhận thức rõ ràng giá trị của công nghệ trong lĩnh vực kinh doanh thông tin. Đã từng làm việc tại CRISIL và những tổ chức truyền thông, anh Swami lẫn chị Deepta biết rõ những nơi này có nguồn thông tin dồi dào thế nào. Anh chị hiểu rằng nếu không có được nền tảng công nghệ hiệu quả và thân thiện thì người sử dụng sẽ rất khó tiếp cận thông tin và tái sử dụng thông tin.

Vậy là một trong những nhân viên đầu tiên mà IRIS thuê là một giám đốc công nghệ (CTO). Anh ấy từng là một kỹ thuật viên, có nhiều kinh nghiệm khi tham gia vào nhóm thiết lập mạng diện rộng đầu tiên tại Ấn Độ, cũng là thành viên của nhóm đã mang Internet đến Ấn Độ, cũng như đã làm việc nhiều trong mảng công nghệ website. Với sự đầu tư nhân sự này, IRIS quyết tâm đi đầu về khoản công nghệ xây dựng cơ sở dữ liệu và thông tin tổ chức.

Từ nhóm bảy người cùng nhau lập công ty vào năm 1994, IRIS đã có 40 người vào năm 1999 – tất cả đều rất giỏi. Để có được lực lượng nhân sự hùng hậu này, công ty đã trải qua bao biến cố về

mặt con người. Vào năm đầu tiên, nhóm bảy người sáng lập mất đi ba nhân sự (một người mất do tai nạn giao thông, hai người rời bỏ để theo đuổi cơ hội khác). Trong bốn người còn lại, một người khác là đối tác từ xa. Anh này tham gia IRIS sau khi hoàn thành khóa MBA tại Trường Kinh doanh Harvard, và sau vài tháng đầu trợ giúp về kế hoạch kinh doanh và hoạt động, anh quyết định quay lại Harvard để học chương trình tiến sĩ.

Vậy là chỉ còn ba người tham gia vào hoạt động của công ty. Có lẽ điều này lại là tốt vì công ty không đủ lớn cho quá nhiều cái tôi, quá nhiều tham vọng. Ngoài chị Deepta và anh Swami, người sáng lập còn ở lại là anh Balachandran (gọi thân mật là Bala); anh là một kỹ sư và có bằng MBA từ IIM, phân viện Bangalore, cũng là cựu nhân viên của CRISIL.

“Đó là một công ty nhỏ và cũng rất nhanh nhay. Vì vậy nếu một ai đó hỏi xem liệu chúng tôi có làm những công việc nghiên cứu thị trường không thuộc lĩnh vực chính của IRIS hay không, chúng tôi vẫn sẽ nhận làm để nâng cao doanh thu”. Vào thời ấy, thu nhập của các nhà sáng lập cũng không hậu hĩnh cho lắm. Mức lương của họ, nhìn chung là thấp hơn mức lương trên thị trường rất nhiều.

Tuy nhiên, họ vẫn rất vui sướng khi được làm những công việc có tính dự báo xu hướng, giúp doanh nghiệp đón trước thời cơ, cũng như có thêm tiền để đầu tư vào công nghệ thông minh trong việc quản lý khối dữ liệu ngày càng lớn hơn.

Ví dụ như vào năm 1997, IRIS giúp Bloomberg “đặt chân” vào Ấn Độ. Trong một cuộc họp mặt của họ tại Singapore, IRIS đã cho Bloomberg thấy cơ sở dữ liệu mà họ có về Ấn Độ, lúc này họ đã biết sử dụng Mosaic(**) để hiển thị thông tin. “Chúng tôi sử dụng Mosaic để hiển thị thông tin và kết nối nó với những khối thông tin liên quan khác chỉ bằng một cú nhấn chuột. Bloomberg đã kinh ngạc – họ chưa bao giờ nhìn thấy công nghệ này”.

*(**) Một bộ trình duyệt ra đời vào năm 1993, trước khi có Internet Explorer.*

Vào năm 1999, IRIS quyết định chia sẻ miễn phí một phần khối thông tin lớn mà họ đã xây dựng được qua cổng thông tin tài chính cá nhân: *myiris.com*. Nhờ vậy, công ty nhận được sự chú ý của những người đọc cá nhân. Đó là thời kỳ bùng nổ dotcom và các nhà đầu tư đang tìm kiếm những ý tưởng về các website để ra quyết định đầu tư. Bên cạnh đó, nhờ tạo dựng được uy tín mà IRIS

nhận được nguồn quỹ đầu tiên do một nhóm các nhà đầu tư cá nhân trên khắp thế giới đóng góp, lên đến trên 20 crore rupee.

Nhóm sáng lập quyết định sử dụng số tiền này để mở rộng quy mô kinh doanh. Quỹ được dùng để đầu tư vào việc đẩy mạnh hoạt động, công nghệ và đội ngũ bán hàng. IRIS cũng đầu tư nguồn quỹ vào việc xây dựng một số sản phẩm, tăng tỷ lệ vốn vay cho cơ sở dữ liệu mà họ đã xây dựng. Bên cạnh đó, một số tiền được dùng cho việc tiếp thị thương hiệu myiris.com và công ty có những thành tích phi thường như mời được Bộ trưởng Tài chính lên cổng thông tin myiris.com ngay sau khi ông trình bày ngân sách công đoàn. Nhờ biết sử dụng công nghệ một cách sáng tạo, IRIS thu tiếng nói của ngài Bộ trưởng Tài chính bằng điện thoại di động để phát lại trên cổng thông tin. Đó là một bước đi tốt và myiris.com nhanh chóng trở nên nổi tiếng.

Lực lượng nhân sự của IRIS nhanh chóng tăng lên 200 người, mọi việc diễn tiến tốt đẹp. Công ty đã sẵn sàng để phát triển lên cấp độ tiếp theo, tạo lập sự hiện diện trên toàn quốc qua cổng thông tin, xây dựng một số sản phẩm độc quyền trong mảng thông tin B2B^(***). IRIS cũng mở ra một cánh cửa cơ hội mới bằng việc tìm kiếm những hợp đồng nghiên cứu và thông tin ở Mỹ và châu Âu.

*(***) Tức Business-to-Business, cho phép các doanh nghiệp tự tìm hiểu và kết nối trực tiếp với nhau, chẳng hạn như giữa một nhà bán lẻ và nhà bán buôn.*

Thế rồi, cuộc khủng hoảng xảy ra. Số tiền đầu tư không còn do sự quản lý quỹ của các nhà đầu tư yếu kém. Khó ở chỗ là các nhà sáng lập của IRIS chưa bao giờ thực sự sở hữu công ty. Nghe thì có vẻ khó tin nhưng họ chỉ mua một lượng nhỏ cổ phần, còn phần lớn là nằm trong tay các nhà đầu tư. Vì vậy mà chẳng mấy chốc, công ty chẳng còn đồng nào. Mọi việc trở nên vô cùng rối rắm. Công ty vẫn có thể thu xếp để trả lương và duy trì hoạt động nhưng mỗi ngày là một cuộc đấu tranh. “Sự bấp bênh là điều tồi tệ nhất. Bạn không biết liệu mình có đủ tiền mặt để trang trải cho tất cả các khoản chi phí vào mỗi tháng hay không... Đây là một bài học lớn về sự quan trọng của tiền bạc”, chị Deepta kể lại. Nhưng dù trải qua giai đoạn tồi tệ nhất của cuộc khủng hoảng thì chỉ có duy nhất một lần tiền lương bị chậm, mà đó là chỉ chậm gần một tháng thôi. Ngoài ra, các nhà sáng lập luôn tìm được nguồn tiền để cỗ máy IRIS có thể vận hành.

Trên thực tế, khi cuộc khủng hoảng nổ ra thì chị Deepta đang ở Mỹ để phát triển cơ hội kinh doanh. Vậy là chị phải ngưng lại việc

đang làm và trở về, giúp quản lý công ty. Một số nhân viên nghỉ việc do không thể đối phó với sự bấp bênh của tình hình kinh doanh bấy giờ. Hoạt động của công ty bị thu hẹp. Trong hai năm rưỡi sau đó, lượng nhân viên của IRIS 180 người giảm xuống còn 20 người.

Khi nói về giai đoạn khó khăn đó, về lý do nhóm sáng lập cố gắng duy trì công ty, chị Deepta giải thích: “Có hai lựa chọn khi đối mặt với khủng hoảng: từ bỏ, hay là tìm kiếm nguồn quỹ để giúp công ty vượt qua giai đoạn khủng hoảng. Vừa là nhà sáng lập vừa là người làm thuê, chúng tôi nhận thức được giá trị tài sản trí tuệ của công ty và chúng tôi không muốn từ bỏ tất cả”.

Cũng vào thời điểm khó khăn đó, các nhà sáng lập phải cân nhắc việc có nên bán công ty hay không. Họ đã nhận được nhiều lời đề nghị, song tất cả đều “không hợp lý do các công ty đó xem đây là một cuộc bán tháo. Chúng tôi không muốn thực hiện một cuộc bán tháo”. Ngoài ra, việc giải thể IRIS để các nhân viên, để chính bản thân ba nhà sáng lập có thể tìm kiếm cơ hội với các công ty khác cũng đã được tính đến, có điều họ đã loại trừ phương án đó. Chỉ khi nào nghi ngờ về năng lực bản thân thì lựa chọn “đóng cửa” mới là hợp lý. Còn ở đây, họ vẫn “nhận thức được rất nhiều giá trị tiềm năng của IRIS. Chúng tôi chưa biết giải pháp sẽ là gì nhưng chúng tôi biết nó tồn tại”.

Và còn một nguyên nhân sâu xa khác. Cá nhân anh Swami cảm thấy có trách nhiệm đạo đức với tất cả các bên liên quan. Anh nói: “Đây không phải là chỉ về các nhà đầu tư của công ty. Nó còn ảnh hưởng tới cả các cổ đông, khách hàng, chủ nợ và nhân viên. Tôi không thể tưởng tượng được việc bỏ đi và để lại đằng sau tất cả mọi thứ như vậy. Ngay cả nếu chúng tôi có quyết định đóng cửa công ty thì nó nên ở trong trạng thái tốt, chứ không phải ở trong trạng thái yếu kém”.

Cuối cùng, quyết định tái cơ cấu công ty được đưa ra. Mục tiêu là đẩy giá trị của công ty lên một mức cao hơn giá trị của bất cứ lời đề nghị mua lại nào, mặc dù điều đó có nghĩa là gia tăng các khoản nợ của công ty. Đây là một lựa chọn mạo hiểm, nhưng như đã giải thích ở trên, nhóm sáng lập hiểu rõ giá trị của công ty, lẫn hiểu rõ năng lực và tiềm năng của IRIS. Nhờ vậy, họ có sự tin tưởng vào những giá trị mà họ sẽ tạo nên.

IRIS Business ra đời. Đây là công ty thuộc quyền sở hữu của ba nhà sáng lập và các nhân viên. Công ty này mua lại tài sản, thương hiệu và các tài sản trí tuệ từ IRIS cũ, mở ra một cuộc sống thứ hai,

một sự khởi đầu mới. Và “chúng tôi cuối cùng đã có được sự may mắn. Có lẽ là nếu bạn chờ đợi đủ lâu thì rồi mọi thứ cũng sẽ hoạt động như mong muốn của bạn”.

Với công ty mới, nhiệm vụ đầu tiên của các nhà sáng lập là tiến hành các cuộc tái đàm phán các hợp đồng cũ. Bên cạnh đó, họ có thêm các hợp đồng mới từ thị trường thế giới. Từng chút một, công việc kinh doanh lại phát triển và tiền lại đổ về. Đó là năm 2004 đầy khó khăn. Nhưng khi đã vượt qua được, doanh thu đã tăng lên một cách nhanh chóng. Từ năm 2005 – 2007, doanh số đã tăng lên 17 lần. Có vẻ như họ đã làm đúng.

Theo chị Deepta, “điểm mấu chốt là chúng tôi đã tận dụng được những nội dung sẵn có và rất nhiều công nghệ tiên tiến. Và chúng tôi không chỉ cung cấp các giải pháp tiêu chuẩn đơn thuần như cung cấp nội dung và xây dựng website. Chúng tôi cung cấp các giải pháp mà ở thời điểm cung cấp, thị trường thậm chí còn chưa nghĩ đến”.

Lấy myiris.com làm ví dụ, nhờ áp dụng công nghệ tiên tiến mà cổng thông tin này có sẵn công cụ hỗ trợ việc tạo ra nội dung. Tương tự, khi bạn lập báo cáo kết quả công ty, việc viết code để phân tích tự động dữ liệu sẽ dễ dàng hơn nhờ dựa vào việc nhận dạng mô hình, từ đó tự động so sánh với dữ liệu quá khứ. Đây là một bước tiến rất lớn trong việc ứng dụng công nghệ vào lĩnh vực dịch vụ cung cấp giải pháp cho các doanh nghiệp.

Và không dừng lại ở khách hàng là các doanh nghiệp lớn, IRIS còn xây dựng sản phẩm cho khách hàng là các tổ chức nhỏ. Họ cũng lấn sân sang một lĩnh vực khác là dịch vụ kinh doanh thuê ngoài, tức cung cấp nội dung và khả năng nghiên cứu cho khách hàng. Rồi nhờ tình cờ, IRIS biết đến XBRL, hay *Ngôn ngữ Báo cáo Kinh doanh Mở rộng* (một tiêu chuẩn mới cho việc báo cáo thông tin tài chính). Nhờ có XBRL mà ba năm sau, IRIS được thực hiện một dự án thuê ngoài cho một công ty lớn của Mỹ.

Đón trước được xu thế sử dụng XBRL của các cơ quan quản lý cũng như các nhà phân tích, IRIS tích cực quảng bá mạnh cho tiêu chuẩn này ở Ấn Độ. Họ lập một nhóm kế toán để xây dựng một hệ thống phân loại XBRL cho Ấn Độ (độc lập so với các dữ liệu mà họ từng lập về thị trường Mỹ trước đây). Từ đây, IRIS đã xây dựng một loạt sản phẩm phần mềm cho lĩnh vực XBRL. Trong số đó có một giải pháp iFile được sử dụng cho báo cáo nội bộ và bên ngoài; nó đã được sử dụng ở Sàn Giao dịch Chứng khoán Mumbai và Sàn Giao dịch Chứng khoán Quốc gia Ấn Độ. Và kể từ ngày 1/1/2008,

Hội đồng Quản trị Giao dịch Chứng khoán Ấn Độ (SEBI) yêu cầu các công ty trong top 100 đệ trình phương án sử dụng ứng dụng này.

Không những thế, IRIS cũng cài đặt ứng dụng cho Ngân hàng Dự trữ Ấn Độ (RVB), được chỉ thị dựa trên XBRL để tạo giải pháp cho việc báo cáo từ các ngân hàng tới Ngân hàng Dự trữ Ấn Độ. Hiện, IRIS đang được Viện Kế toán Ấn Độ chỉ thị xây dựng hệ thống phân loại cho đất nước và công ty đang trong quá trình xây dựng dự án này,... Với xu thế này, sắp tới sẽ có nhiều công ty vào cuộc với XBRL hơn nhưng hiện tại, IRIS đang là người đi đầu.

IRIS đã đạt nhiều thành công nhờ biết nắm bắt xu hướng công nghệ và đón trước thị trường. Họ trở thành người tiên phong cũng vì lẽ đó. Và một lý do quan trọng khác lý giải cho thành công của IRIS: họ xem trọng nguồn lực con người. Trong ngành kinh doanh dịch vụ và tư vấn, con người giữ vai trò then chốt. Bạn càng phát triển thì càng cần có nhiều người, và hàm lượng chất xám phải càng cao. Giá trị sản phẩm trong lĩnh vực này chủ yếu là từ giá trị tài sản trí tuệ chuyển sang.

Chuyện về kinh doanh thế là đã đủ – thế còn góc độ cá nhân? Tất cả những biến cố đã qua liệu có ảnh hưởng thế nào đến cuộc sống hôn nhân của chị Deepta và anh Swami? Làm thế nào để họ giữ được cân bằng giữa cuộc sống và công việc? Liệu có thể tách riêng hai phần công việc và cuộc sống khi cả hai người luôn sát cánh bên nhau, mọi lúc mọi nơi?

Về câu hỏi này, chị Deepta cho biết: “Tôi không nhìn nhận sự việc theo cách đó, tức nếu cảm thấy căng thẳng thì tách bản thân ra khỏi một điều gì đó... Tôi nghĩ rằng không có câu trả lời chính xác nào cho vấn đề gia đình và công việc. Tôi nghĩ một phần của việc này thực sự phụ thuộc vào độ trưởng thành của cả hai. Đương nhiên nếu chúng tôi có con, có thể sự tham gia của tôi vào công việc kinh doanh sẽ ít hơn vào một vài thời điểm nào đó”.

Còn hiện giờ, cả hai anh chị đều dốc lòng dốc sức cho “đứa con” IRIS. Sau một vài năm chăm chút, mong là “đứa trẻ” này sẽ trở thành một người lớn mạnh khỏe.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Tôi cho rằng trước khi mở công ty riêng, việc bạn có trải nghiệm ở một vài công ty có thể tạo ra sự khác biệt lớn. Bạn làm việc ở đâu không quan trọng, có điều nó cho bạn cơ hội làm việc, cơ hội đối

mặt với những biến đổi của tình huống hàng ngày, với việc đưa ra quyết định và cách đối xử với con người, những trải nghiệm đó thực sự hữu ích khi bạn bắt đầu làm một nhà kinh doanh.

Tôi nghĩ, đối với chúng tôi, rất nhiều những việc chúng tôi làm không theo một kịch bản nào cả. Dựa vào sự sẵn có của tài nguyên và cơ hội xuất hiện ở mỗi điểm khác nhau trên dòng thời gian, bạn thay đổi kế hoạch của mình một cách linh động và bước tiếp. Tuy nhiên, bạn phải chắc chắn rằng bạn vẫn di chuyển theo hướng mong muốn.

Mặt khác, sự rộng mở và linh động cũng rất quan trọng. Khi đó, bạn sẽ có được cơ hội mà bạn không hề nghĩ đến. Một đồng nghiệp của tôi từng nói, bạn phải giữ cho cánh buồm mở rộng và rồi chờ đợi gió nổi lên.

Đương đầu và bám đuổi



Shantanu Prakash (tốt nghiệp năm 1988)

Educomp

Dù lớn lên trong một gia đình trung lưu bình thường, anh Shantanu đã bắt đầu theo nghiệp kinh doanh từ lúc còn đang học bằng Cử nhân Kinh doanh (Bcom). Vận may trong kinh doanh tiếp tục đến với anh sau khi hoàn thành bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) tại Học viện Quản lý Ấn Độ Ahmedabad (IIMA). Ngày nay, công ty Educomp do anh sở hữu là nhà cung cấp công nghệ kỹ thuật số hàng đầu cho các trường học trên khắp Ấn Độ.

Các doanh nhân tài giỏi là nhờ bẩm sinh hay được tôi luyện? Có phải họ luôn biết chắc mình muốn gì trong cuộc đời, hay chỉ là nhờ có một cơ hội chợt xuất hiện và soi sáng con đường kinh doanh?

Anh Shantanu Prakash lớn lên trong môi trường trung lưu điển hình. Nhưng sự khao khát kinh doanh đã có trong anh từ lúc còn rất trẻ. Anh thành lập công ty khi đang học đại học và mở một công ty khác ngay sau khi tốt nghiệp trường IIMA.

Và đó là thời điểm cuối thập niên 80 của thế kỷ XX, trước khi kinh doanh trở thành trào lưu trong xã hội Ấn Độ.

Một điều ở anh Shantanu sẽ làm bạn ấn tượng, đó là sự bình thản khi kể lại câu chuyện. Thành công của anh không tới chỉ sau một đêm mà đòi hỏi sự nỗ lực trong gần hai thập kỷ. Nhưng dù cho phải trải qua những thời điểm cực kỳ khó khăn, khi doanh số bán hàng rất thấp, khi không có nhiều tiền, anh ấy vẫn nói rằng việc kinh doanh “không bao giờ khó”. “Khi tôi nhìn lại từng ngày trong cuộc đời mình, tôi nghĩ đó chính là năm tháng tuyệt vời nhất trong cuộc đời của tôi”.

Ngồi với anh ở quán cà phê trong khách sạn Trident tuyệt vời ở Gurgaon, một phần trong tôi nói rằng: “Anh chàng này chắc chắn đang nói dối. Làm sao có thể như thế được...”. Nhưng từ sâu thẳm bên trong, tôi biết những điều anh nói đều đúng sự thật.

Sự thật là thứ do chính bạn tạo nên. Nếu bạn nhìn cuộc đời bằng lăng kính màu hồng, thì đó chính là sự thật về cuộc đời của bạn.

Điều này đi ngược lại với quan niệm thông thường của giới trung lưu về sự cẩn trọng cũng như thực tế về thế giới rộng lớn và xấu xí xung quanh. Nhưng tôi phải công nhận rằng công thức này có vẻ đúng với anh Shantanu. Công ty Educomp của anh làm việc với 9.000 trường học, tương tác với sáu triệu học sinh trên khắp Ấn Độ, Mỹ và Singapore, tạo nên nguồn doanh thu 276 crore rupee trong năm tài chính 2007 - 2008. Giá trị vốn hóa thị trường của công ty đạt mức 70 tỷ rupee vào thời điểm tháng 5/2008.

Nhưng thái độ của người xây dựng nên công ty còn thú vị hơn cả chính câu chuyện về công ty đó.

Anh Shantanu Prakash sinh ra tại Rourkela, một thị trấn nhỏ với duy nhất một điểm đáng chú ý – nhà máy thép. Cha làm việc tại Steel Authority of India(*) (SAIL), mẹ là giáo viên, anh được nuôi dạy trong môi trường không khác biệt là bao so với hàng ngàn đứa trẻ lớn lên tại thị trấn thép vào thập niên 70 của thế kỷ trước.

() Nhà sản xuất thép lớn nhất Ấn Độ.*

Khi học xong lớp 10, gia đình anh chuyển tới Delhi và anh ghi danh vào Trường Công lập Delhi(**) (DPS), “ngôi trường lớn và hào nhoáng nơi thành phố”. Với học lực giỏi, anh Shantanu được nhận vào Trường Thương mại Shri Ram (tức Sri Ram College of

Commerce - SRCC). Và đó chính là lúc những bằng chứng về sự khác biệt của anh bắt đầu xuất hiện. “Mỗi khi cha tôi đi công tác, ông thường mua cho tôi những cuốn sách. Thực tế, tôi chẳng hề nhớ là mình đã có món quà nào mà không phải là sách. Tôi thường đọc chúng ngẫu nhiên. Và có lẽ chính điều đó giúp mở khóa sự nhận thức của tôi. Những suy nghĩ lớn lao, những chân trời mở rộng... Rồi khi cha tôi về hưu và muốn chuyển đến Delhi định cư, ông đã phát hiện ra mình không có đủ tiền để mua căn hộ chung cư của Cơ quan Phát triển Ấn Độ(**). Đúng vậy! Thế nên trong đầu tôi thầm nghĩ rằng, nếu tôi cần làm ra tiền, thì việc làm công ăn lương có lẽ là không đủ”.

*(**) Đây là một hệ thống trường học tốt và danh tiếng bậc nhất tại Ấn Độ, bao gồm 333 trường tư ở khắp Ấn Độ và một số nước khác.*

*(***) Sau khi Ấn Độ giành được độc lập năm 1947, dân số tại Delhi bùng nổ do luồng di dân từ khắp đất nước đổ về đây. Cơ quan Phát triển Delhi được thành lập vào năm 1955 theo quy định của Đạo luật Phát triển Delhi, với nhiệm vụ quy hoạch và xây dựng nhà ở cho thành phố. Ở đây, khi nhắc đến nhà ở của Cơ quan Phát triển Ấn Độ, tác giả muốn nói đến nhà ở giá rẻ.*

Khi học tại SRCC, anh Shantanu đã mở công ty cùng một người bạn – công ty tổ chức sự kiện nhạc rock. Không phải vì anh có đam mê đặc biệt với nhạc rock, mà vì đó là một cơ hội tốt. “Chúng tôi thường tìm kiếm nguồn tài trợ từ các công ty lớn, tổ chức sự kiện, chương trình tại khách sạn để bán vé. Chúng tôi đã kiếm được rất nhiều tiền”. Đó là khoảng 4 - 5 lakh rupee – một khoản tiền lớn ở thời điểm 20 năm về trước.

“Tôi nghĩ rằng mình đã thực sự giàu có. Và rồi những sai lầm điên rồ trên thị trường chứng khoán đã ‘cắn’ tôi một cú nhó đời. Tôi thường có mặt tại Sàn Giao dịch Chứng khoán Delhi mỗi ngày, trong suốt gần hai năm. Cho tới khi tôi mất tất cả số tiền mình có. Hồi đó, tôi chỉ nghĩ rằng chuyện chơi chứng khoán thật là tuyệt. Kiểu như làm một việc có vẻ ‘người lớn’ hơn việc đến trường. Nhưng đó chỉ là sự bốc đồng của tuổi trẻ mà thôi”.

Anh Shantanu được nhận vào trường IIMA mặc dù anh thích Trường Nghiên cứu Quản lý Deli (FMS) hơn. Nhớ lại việc này, anh cười lớn rồi nói: “Thực ra khi đó tôi không hề hiểu MBA là gì... Một người trong công ty quản lý sự kiện của chúng tôi bay tới Ahmedabad để nộp đơn xin học vì đã quá muộn để gửi qua đường bưu điện. Tất cả mọi thứ được thực hiện vào phút cuối”.

Anh Shantanu đến IIMA học, ngay cả khi việc kinh doanh tổ chức sự kiện ở Delhi tiếp tục khởi sắc: một hợp đồng đã được ký kết với Thumbs Up^(****) cho một loạt sự kiện âm nhạc trên khắp Ấn Độ, và một sự kiện âm nhạc ở Bombay còn đang trong thời gian chuẩn bị. Điều này có nghĩa là anh phải phân chia thời gian giữa việc học và việc kinh doanh.

*(****) Nhãn hiệu nước uống có ga nổi tiếng tại Ấn Độ, thuộc sở hữu của tập đoàn Coca-cola.*

“Trong năm đầu tiên tại IIMA, tôi thường đi tới Bombay mỗi dịp cuối tuần để cùng bạn tôi chuẩn bị cho sự kiện này. Và nó đã thành công tuyệt vời. Chương trình được tổ chức tại một khách sạn ở Bombay và chúng tôi mời được cả Remo^(*****) đến biểu diễn. Tôi đi nhiều đến nỗi mà một lần, khi tôi trở về ký túc xá, có một tấm bảng được đặt ở trước cửa phòng của tôi ở khu D-14 đề ‘Sinh viên tham quan’”.

*(*****) Remo D’Souza: vũ công, biên đạo múa, diễn viên và đạo diễn phim nổi tiếng tại Ấn Độ.*

“Vậy là tôi chỉ toàn đi dự tiệc trong suốt hai năm tại IIMA. Thành thật mà nói, tôi đã không học hành nghiêm túc trong năm đầu tiên. Và rồi đến năm thứ hai, tôi nhủ rằng hãy thử đọc qua chương trình giảng dạy xem nội dung thế nào. Tôi luôn nhìn nhận cuộc sống theo cách khá thoải mái. Tôi tự hỏi sao những người kia lại phải học hành chăm chỉ đến thế, có điều gì ở đây khiến họ coi trọng việc học đến vậy”.

Vào thời điểm đó, mức lương của những sinh viên mới tốt nghiệp không hề cao. Anh Shantanu nhớ rằng vào năm 1988 (năm anh tốt nghiệp IIMA), 17 người bạn cùng khóa gia nhập Citibank với mức lương vốn vẹn 7.000 - 8.000 rupee/tháng. Vậy nên chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi anh Shantanu không kiếm việc làm. Anh đã mở một công ty tập trung vào mảng giáo dục cùng với một người bạn và một đối tác cũ trong ngành tổ chức sự kiện. Ý tưởng kinh doanh là cài đặt phòng máy tính cho các trường học. Đây là một mô hình kinh doanh sáng tạo. Các trường không cần phải đầu tư vào trang thiết bị. Họ ký một hợp đồng có cam kết sử dụng sản phẩm của công ty trong nhiều năm, mỗi tháng họ trả một khoản phí để học sinh sử dụng phòng lab.

“Đó là lúc công nghệ thông tin mới xâm nhập vào các trường học. Vì vậy với họ, đây vẫn còn là một điều bí ẩn. Khi chúng tôi đến và nói chuyện với hiệu trưởng của các trường, họ chào đón chúng tôi

rất nhiệt tình và nói rằng chúng tôi hẳn biết cách cải tiến trang thiết bị cho phòng máy tính hơn bản thân họ. Vì vậy chúng tôi đã có một sự khởi đầu hết sức thuận lợi. Chúng tôi ký được hợp đồng với rất nhiều trường”.

Trong vòng hai năm, công ty đã làm việc với 50 - 60 trường và có tới vài trăm nhân viên. Doanh thu đạt mức 40 - 50 triệu rupee. Và đó là một con số lớn vào thời kỳ năm 1990.

Nhưng bất đồng quan điểm đã xuất hiện giữa các đối tác, trong nội bộ công ty. “Tôi muốn công ty đi theo một hướng, anh ấy lại muốn công ty đi theo một hướng khác. Nhưng chúng tôi đã là những người bạn tốt của nhau và chúng tôi vẫn rất gắn bó cho tới tận bây giờ”.

Anh Shantanu đã quyết định làm việc một mình. Đối tác của anh giữ lại công ty và phần lớn số tiền trong khi anh chọn một sự khởi đầu mới. Đó là thời điểm năm 1992.

Educomp khi mới mở là một công ty rất nhỏ, hoạt động ở nhiều mảng khác nhau, có số vốn bằng không và có được hai nhân viên (ngoài ông Shantanu). Thay vì phần cứng, Educomp tập trung vào phát triển phần mềm. Sản phẩm đầu tiên của công ty là *Hệ thống Quản lý Trường học*, một loại hệ thống Quản trị Tài nguyên Doanh nghiệp (ERP) dành cho các trường học. Nó đòi hỏi hai năm để xây dựng.

Trên giấy tờ, hệ thống hóa trường học có vẻ là một thị trường đầy tiềm năng vì nó giúp giải quyết những vấn đề khó khăn tồn tại trong việc quản lý một ngôi trường. Tuy nhiên, sản phẩm này lại không thành công cho lắm. Sau khi cung cấp phần mềm cho 10 trường học, anh Shantanu nhận ra rằng mỗi trường đều có những yêu cầu riêng, mà không nơi nào muốn trả thêm cho việc thiết kế theo yêu cầu.

Trong quá trình gây dựng Educomp, anh Shantanu nghiệm ra giá trị của những bài học tại IIMA: “Tất cả những kiến thức bạn được học trong các nghiên cứu tình huống tại IIMA, tất cả những kiến thức ấy đều có thể được áp dụng. Tuy nhiên khi ở trường bạn không hề đánh giá cao những điều đó vì bạn chưa phải va chạm với thực tế. Bạn không thực sự hiểu ý nghĩa của việc điều hành một doanh nghiệp và bạn sẽ phải trả giá đắt để học lại tất cả những bài học đó sau này”.

Vậy chuyện gì đã xảy ra trong khoảng thời gian hai năm khi công ty

đi vào phát triển sản phẩm?

“Một số ít hợp đồng cài đặt phòng máy tính tại trường học cung cấp nguồn quỹ cho hoạt động của công ty”, anh nói. Ban đầu, “hoạt động chính của công ty là xây dựng một sản phẩm trí tuệ. Ngay cả khi nó chưa hoàn thiện, chúng tôi đã bắt đầu rao bán trên thị trường. Tôi nghĩ rằng mình là một người có khả năng bán hàng tốt. Tôi đã thuyết phục một số trường mua phần mềm của mình và công việc kinh doanh bắt đầu phát triển”.

Cuối cùng, Educomp từ bỏ sản phẩm này và “lấn sân” sang mảng phát triển nội dung số cho các trường học, rồi sau đó khai thác lĩnh vực học tập trực tuyến (e-learning). Ngày nay, khi nhìn vào danh mục sản phẩm của họ, bạn có thể thấy rằng sản phẩm của công ty bao trùm hầu hết các bậc học từ mẫu giáo đến lớp 12.

“Nhưng những điều ông nói nghe có vẻ thật là dễ dàng”, tôi phản đối. “Từ năm 1992 đến năm 2006 (thời điểm mà Educomp niêm yết trên thị trường chứng khoán), ông đã trải qua những gì để đạt được thành công?”.

“Thành thực mà nói thì với tôi, quá trình phát triển công ty không hề khó khăn. Tôi nghĩ rằng vấn đề chủ yếu nằm ở tư duy... Tôi nhớ văn phòng đầu tiên của tôi thậm chí còn không có quạt. Nhưng tôi không hề bận tâm về điều đó. Tôi đã đặt hết tâm trí vào công việc và sản phẩm tôi đang phát triển. Vì vậy, khi tôi nhìn lại mỗi năm của cuộc đời mình, đó đều là những năm tuyệt vời nhất. Đó là khi tôi làm những việc có ý nghĩa nhất mà tôi từng mong muốn được làm... Điều đó đã tạo nên cảm giác hạnh phúc cho tôi. Vì vậy, một cụm từ tôi dùng để miêu tả bản thân mình là *người không ngừng lạc quan*. Khi bạn thực sự lạc quan thì những tác động bên ngoài không thể ảnh hưởng đến bạn. Và chúng chưa bao giờ ảnh hưởng đến tôi”.

Đó là thái độ đối với công việc của anh Shantanu. Còn đi vào chi tiết quá trình phát triển thì Educomp phát triển rất chậm. Thậm chí là cực kỳ chậm trong khoảng thời gian đầu tiên.

Năm 1998 đánh dấu sáu năm kể từ ngày bắt đầu hoạt động, thế nhưng doanh thu của Educomp đứng yên ở mức 3,5 crore rupee. Và sau đó công ty mới bắt đầu phát triển. Vào năm 2000, doanh thu của công ty đạt khoảng 12 crore rupee. Sau đó nó tăng vọt và trong năm tài chính 2007 - 2008, Educomp đạt mức doanh thu 276 crore rupee với lãi ròng đạt 70 crore rupee.

Có phải có điều gì đó đã xảy ra ở mức doanh thu 4 crore rupee, và nhờ nó mà công ty bắt đầu đạt mức tăng trưởng 50 - 60% mỗi năm? (Bởi vì có rất nhiều người khởi nghiệp và phần lớn họ không bao giờ đạt được mức tăng trưởng kỳ diệu đó).

Để giải quyết bài toán tăng trưởng cho công ty, anh Shantanu tin rằng có hai vấn đề cần được đặt ra:

(1) Về bản chất, doanh nghiệp có khả năng phát triển hay không?

(2) Cơ hội thị trường có đủ lớn hay không?

Với hai vấn đề trên, anh Shantanu đã phân tích như sau: “Trong trường hợp của chúng tôi, những giải pháp mà chúng tôi cung cấp đều dựa trên công nghệ, vì vậy chúng tôi có thể dễ dàng phát triển. Hơn nữa, cơ hội ở thị trường Ấn Độ vô cùng lớn. Có tới 220 triệu trẻ em tới trường, 1 triệu trường học, 5 triệu giáo viên và nhiều yếu tố khác nữa... Vì vậy, cho đến tận ngày hôm nay, mức độ thâm nhập thị trường của công ty mới chỉ ở mức dưới 2%. Và Educomp có thể tiếp tục tăng trưởng 100% trong vòng 10 năm tới mà vẫn chưa đạt tới điểm bão hòa”.

Thêm vào đó, thị trường bắt đầu có phản ứng tích cực với nội dung số. “Điều đó có thể xảy ra sớm hơn hoặc muộn hơn 3 - 4 năm. Chúng tôi biết rằng mình thực sự đam mê công việc này và tin tưởng rằng đây chính là giải pháp giúp nâng cao chất lượng giáo dục”. 75% doanh thu của Educomp hiện tại là từ việc cho phép các trường học sử dụng sản phẩm số, vốn giúp giáo viên thực hiện công việc của họ tốt hơn.

Để phát triển, bạn cần có con người. Những người giỏi. Và đương nhiên, tất cả các công ty đều bắt đầu với số nhân viên rất nhỏ, còn người sáng lập thì quản lý tất cả các chiến lược cấp hoạt động. Câu hỏi mà mỗi nhà kinh doanh đều trăn trở trong giai đoạn đó chính là làm thế nào để có thể kiếm được những người giỏi bằng mình thậm chí là hơn họ.

“Tôi muốn làm việc với những người thông minh và làm việc hiệu quả. Nhưng vấn đề là những người đó không muốn làm việc cho tôi... Có nhiều khó khăn ở giai đoạn này”.

Một trong rất nhiều lý do giúp cho Educomp thu hút được nhân tài là vì người ta dễ có được niềm đam mê trong lĩnh vực giáo dục. “Bí quyết nằm ở việc xác định DNA (bản chất) trong mỗi con người, khơi dậy mong muốn được làm những điều khác biệt và tìm kiếm nguồn động lực mới. Điều đó không chỉ nằm ở mức

lương hậu hĩnh mà còn ở cả những lợi ích như chia cổ phần, cảm nhận về việc cộng tác, được làm một phần của công ty mới, tăng trưởng nhanh, v.v... Đó chính là cách mà tôi có được những người thực sự giỏi cộng tác với mình”.

Hầu hết những người đó đều gắn bó với công ty cho đến tận bây giờ. Educomp có khoảng 4.000 nhân viên nhưng tỷ lệ bỏ việc ở mức thấp đáng kinh ngạc: ít hơn 3%. Vì sao?

“Vì mọi người vui vẻ khi làm việc ở đây, tôi nghĩ như vậy. Và công ty đang tăng trưởng 100% mỗi năm. Hiện tại, chúng tôi lớn hơn đối thủ mạnh nhất của mình tại Ấn Độ đến 5 lần... Vậy họ còn muốn chuyển đi đâu nữa đây?”.

Cùng với việc cổ phần hóa công ty, Educomp ngày nay có ít nhất 25 nhân viên đã trở thành triệu phú đô-la. Giống như tất cả những doanh nhân thế hệ mới, bí mật của sự gắn bó lâu dài nằm ở việc chia sẻ tài sản. Và sức nóng của sự tăng trưởng được tiếp nhiệt kịp thời nhờ đầu tư mạo hiểm. Educomp nhận được 2,5 triệu đô-la từ nguồn quỹ đầu tư mạo hiểm vào tháng 6/2000. Việc kêu gọi nguồn quỹ không quá khó khăn vì đó là thời điểm công nghệ thông tin và thị trường dotcom bùng nổ. Số tiền được giải ngân chỉ trong hai tháng.

Số tiền đó có mang đến sự thay đổi lớn?

“Thực tế là: không. Tám vài bạt(*****) rộng lắm. Số tiền lớn hơn chỉ giúp bạn mua thêm màu vẽ và vẽ bức tranh đẹp hơn mà thôi”.

*(*****) Vải được dùng làm bề mặt để vẽ tranh.*

Sáu năm sau, khi công ty cần thêm nguồn quỹ để mở rộng, Educomp đã quyết định gây quỹ bằng cách IPO – phát hành cổ phiếu ra công chúng. Bởi vì “công ty đã đạt được tới mức phát triển quan trọng và chúng tôi nghĩ rằng thị trường vốn cũng đã sẵn sàng. Nhiều người hỏi chúng tôi rằng: ‘Tại sao anh thực hiện IPO khi công ty còn nhỏ như vậy?’. Ở mức doanh thu 50 crore rupee, chúng tôi muốn cổ phần hóa công ty thay vì tìm kiếm nguồn quỹ từ các nhà đầu tư cá nhân”.

Điều quan trọng là Educomp đã phát hành cổ phiếu ra công chúng vào đúng thời điểm mà công ty đang trên đà phát triển. Nhờ vậy mà từ đó, công ty đã tăng trưởng 100% mỗi năm.

Nhưng trong suốt 20 năm làm việc trong lĩnh vực kinh doanh, chẳng lẽ không có khi nào anh Shantanu cảm thấy mệt mỏi?

Câu trả lời là: “Không, vai trò của tôi thay đổi, công ty thay đổi, chúng tôi có cơ hội tăng trưởng vượt trội đặt ngay trước mắt. Educomp có giá trị khoảng 1,5 tỷ đô-la (tính đến thời điểm tháng 5/2008). Tôi nghĩ rằng chúng tôi có thể trở thành công ty giá trị 10 tỷ đô-la trong vòng 3 năm tới. Vì vậy tôi chắc chắn sẽ luôn ở đó, gánh vác công việc và thúc đẩy sự tăng trưởng của công ty”.

Có những lĩnh vực mới có thể phát triển mạnh mẽ. Ví dụ như việc Educomp đang xây dựng trường học. Công ty sẽ đầu tư 30 tỷ rupee vào việc xây dựng 150 trường tại Ấn Độ trong vòng 2 - 3 năm tới. Công ty đang lên kế hoạch phát triển vào lĩnh vực giáo dục đại học cũng như mua lại các công ty bên ngoài Ấn Độ. Vậy nên, 2008 “là năm thú vị nhất mà chúng tôi từng trải qua. Tôi một lần nữa có cảm giác giống hệt như hồi năm 1995”.

Có những khía cạnh vô cùng lãng mạn của việc đưa công ty và sự sáng tạo của bạn lên một tầm cao mới. Đó là sự khao khát được nhìn thấy công ty của mình hoạt động tốt hơn và tốt hơn nữa. Và luôn có những cột mốc quan trọng chờ đợi ở phía trước. Anh Shantanu cho biết: “Những cột mốc quan trọng chắc chắn sẽ giúp cho bạn tiếp tục hoạt động tích cực và tiến lên phía trước. Nhưng tôi nghĩ với bản thân mình, việc hiểu được quá trình tạo nên giá trị thú vị vô cùng. Nghiên cứu hành vi người tiêu dùng, ra mắt sản phẩm mới, làm việc với những người thực sự tài giỏi, đó là một sự thôi thúc đối với tôi... Mỗi ngày trong cuộc đời, tôi đã trải nghiệm điều đó và đi xa khỏi quỹ đạo của mình để tạo dựng nên những trải nghiệm. Chúng mang đến cho tôi những thử thách để được sống, kiểm soát một thứ gì đó, làm một việc gì đó có ý nghĩa. Đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh tôi đang hoạt động: giáo dục – thật dễ dàng để cảm thấy rằng bạn đang đóng góp cho xã hội”.

Thật tuyệt vời! Tuy nhiên, anh đã bao giờ phải hy sinh gia đình cho sự nghiệp của mình chưa?

“Có lẽ gia đình tưởng tôi bị khủng. Vậy nên họ để tôi làm những gì mình muốn... Khi kết hôn, tôi đã là một doanh nhân và vợ tôi rất thông cảm với tôi. Nhưng công việc kinh doanh ngày càng đòi hỏi nhiều thời gian cá nhân của tôi hơn... Và đó là sự hy sinh còn đắt giá hơn cả tiền bạc”.

Anh Shantanu thừa nhận rằng mình làm việc suốt 24/7. Ngay cả cuộc phỏng vấn này cũng được sắp xếp vào một buổi chiều Chủ nhật, sau bữa trưa.

“Cuộc sống của tôi chỉ có một chiều duy nhất. Đúng thế, nếu tôi

chỉ làm thuê, tôi sẽ rất rạch ròi giữa thời gian nghỉ ngơi và thời gian làm việc. Nhưng tôi đang làm việc cho chính mình. Tôi đã quyết định từ rất nhiều năm về trước rằng 10 năm tới của cuộc đời tôi sẽ hoàn toàn cống hiến cho việc xây dựng công ty này. Và gia đình của tôi đã học cách chấp nhận điều đó”.

“Thế nhưng ông không hề coi đó là một sự hy sinh?”, tôi tiếp tục hỏi.

“Nó chính là một sự hy sinh, không có gì phải nghi ngờ về điều đó cả. Có thể tôi không đủ thông minh để cân bằng hay làm việc đó cho đúng, thực tế tôi không hề tự hào về điều này. Tôi nghĩ rằng một cuộc sống lý tưởng là thành công trong sự nghiệp mà vẫn có đủ thời gian dành cho gia đình, những công việc và những sở thích khác... Tôi đã có hình dung đó trong đầu nhưng chưa bao giờ có thể thực hiện được. Có lẽ đó là một trong những điều tôi sẽ phải học”.

Thực ra, đó là điều tất cả chúng ta đều cần phải học.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Nếu một nhà kinh doanh 24 tuổi tới gặp tôi, tôi sẽ nói với người đó rằng hãy chọn bất cứ loại hình kinh doanh nào mà bạn muốn tham gia, khiến cho bạn cảm thấy thích thú. Hãy bắt nguồn từ niềm đam mê sẵn có của chính bạn.

Làm sao để bạn có thể chọn được mình sẽ làm gì? Nền tảng của tôi là một tấm bằng cử nhân thương mại từ SRCC và một bằng MBA – chẳng hề có chút “kỹ năng” nào, đúng không? Vì vậy tôi đã có thể thoải mái chọn bất cứ lĩnh vực nào mình muốn. Nhưng có một số nguyên tắc then chốt mà bạn cần phải nhớ - đó là hãy tự đặt ra câu hỏi: “Liệu rằng cơ hội có đủ lớn, liệu bạn có thể đóng góp và tạo nên sự thay đổi lớn cho những điều giúp tạo nên giá trị hay không?”. Lời giải cho các vấn đề này sẽ giúp bạn định hướng cho việc kinh doanh của mình.

Thành công ngọt ngào



Narendra Murkumbi (tốt nghiệp năm 1994)

Công ty sản xuất đường Shree Renuka

Anh đóng cửa công ty đầu tiên của mình thành lập sau khi tốt nghiệp bởi doanh thu 5 crore rupee không “đủ lớn”. Công ty thứ hai của anh, công ty sản xuất đường Shree Renuka là công ty hiện có giá trị 1.000 crore rupee, nó cũng đã thay đổi cuộc sống của hàng trăm nông dân trồng mía.

“**T**ôi sinh ra trong một gia đình thương nhân – gia đình tôi theo nghiệp kinh doanh từ rất nhiều đời nay. Tôi theo học ngành kỹ sư điện tử và luôn được định sẵn là sẽ nối nghiệp kinh doanh của cha mình. Và rồi một người bạn của gia đình bảo với tôi rằng: ‘Sao anh không học MBA?’”, anh Narendra kể lại.

Thế là anh tham gia kỳ thi CAT và đỗ ngay từ lần đầu tiên. Vậy là anh chàng từ Belgaum đặt chân tới IIMA. Có điều ngay từ đầu, anh có những ưu tiên rất rõ ràng và khác biệt. “Tôi muốn tạo dựng một điều gì đó cho riêng mình”, anh giải thích.

Những gì anh làm được đúc kết từ năm thứ hai học tập tại đây. Narendra đã tham gia khóa tập huấn mùa hè tại hãng Lụa Sohan, nhà xuất khẩu lụa lớn nhất Ấn Độ vào thời bấy giờ. Tuy nhiên, Narendra có vẻ không mặn mà lắm với công việc này, dù rằng ít nhiều, anh cũng thu thập được kinh nghiệm.

Thật ra, Narendra đã xác định được việc mình sẽ làm. Gia đình anh có quen một người từng làm việc với Tatas trong lĩnh vực phát triển thuốc trừ sâu sinh học. Dự án này cho đến thời điểm đó vẫn chưa được thương mại hóa, người đàn ông đó đã về hưu và muốn làm một điều gì đó với nó. Thế là một trẻ và một già cùng hợp sức để mở công ty Murkumbi BioAgro. Narendra vay 5 lakh rupee từ cha mình làm vốn đầu tư. Anh có 25 lakh nữa từ việc huy động vốn. Và vào năm 1994, công ty bắt đầu sản xuất các loại thuốc trừ sâu trong một nhà kho nhỏ.

Trong suốt bốn năm sau đó, công ty xây dựng một hệ thống trên toàn quốc với 80 nhân viên bán hàng trải khắp tám bang của Ấn Độ. Tới năm 1998, Murkumbi BioAgro đã đạt được mức doanh thu 5 crore, với lợi nhuận đạt gần 40 lakh – một tỷ suất lợi nhuận rất khá.

Bạn sẽ nghĩ đó là một vị trí tốt? Narendra không nghĩ vậy.

“Vấn đề chính của chúng tôi là không thể phát triển công việc kinh doanh. Chúng tôi thất vọng với quy mô của công ty. Bởi vậy sau bốn năm, doanh thu dừng lại ở mức 5 crore rupee. Bạn không thể gọi đó là một công ty lớn”.

Điều gì đã ngăn cản công ty mở rộng quy mô? “Do sản phẩm chỉ phục vụ cho một thị trường nhỏ. Người nông dân không ưa chuộng thuốc trừ sâu sinh học cho lắm. Sản phẩm này tuy có an toàn thật nhưng lại có tác dụng chậm hơn so với thuốc hóa học. Đây là vấn đề rất khó thay đổi”.

Dẫu bị thị trường trong nước thờ ơ, sản phẩm này lại có tiềm năng rất lớn ở nước ngoài. Ban đầu, họ dự tính thâm nhập thị trường Mỹ. Nhưng cuối cùng thì Narendra nhận ra rằng các tiêu chuẩn đăng ký ở Mỹ là một rào cản lớn. Mặc dù đã tiêu tốn một khoản kha khá vào đó nhưng họ vẫn không thể vượt qua chướng ngại này.

Vậy là những người quản lý chủ chốt tiếp tục vận hành công việc kinh doanh thuốc trừ sâu sinh học. Còn Narendra bắt đầu hướng tới những cơ hội khác.

Anh quan tâm tới ngành sản xuất đường, vì “đây là một ngành công nghiệp lớn ở Belgaum, nơi tôi sống. Vào năm 1998, ngành này được chính phủ nổi rộng kiểm soát. Vì vậy lần đầu tiên tại Maharashtra và Karnataka, sau 30 năm, bạn lại có thể mở những nhà máy sản xuất đường tư nhân. Trước đó, ngành này chỉ dành riêng cho các công ty nhà nước”.

Đó là một cơ hội mới, một cơ hội kinh doanh lớn với đủ sức hấp dẫn dành cho một người đàn ông trẻ có những ước mơ lớn.

Tuy nhiên, sản xuất là công việc kinh doanh đòi hỏi phải có tài sản ở dạng vật chất. Và những món này đòi hỏi phải có tiền.

Rất nhiều tiền.

Vậy làm thế nào mà công ty Shree Renuka huy động được vốn?

“Dự án ban đầu đương nhiên là lớn hơn rất nhiều so với những gì chúng tôi đang làm. Chúng tôi chủ yếu luân chuyển vốn từ công việc kinh doanh hiện tại, phần còn lại là từ việc vay vốn. Chúng tôi thế chấp tài sản từ doanh nghiệp, rồi vay cá nhân, vay cả những người thân”.

Thế nhưng công ty vẫn thiếu vốn. Vậy là Narendra đã có một ý tưởng sáng tạo – anh bán cổ phần công ty cho những người nông dân. Có sự thuận lợi là nông dân ở Maharashtra và Karnataka đã quen với việc đóng góp vốn cho các hiệp hội (như hiệp hội sữa, hợp tác xã đường, hợp tác xã bông). Vậy là công ty Đường Shree Renuka sử dụng mô hình tương tự như một công ty cổ phần.

Điều thú vị thứ hai mà công ty Đường Shree Renuka thực hiện là mua lại các nhà máy cũ, thông qua cuộc đấu thầu được chính quyền của bang Andhra Pradesh tổ chức. “Kinh phí của dự án giảm xuống và chúng tôi nhận được khoản vay ưu đãi từ Chính phủ Ấn Độ. Bởi vì nhà máy mà chúng tôi tiếp nhận đang hoạt động không tốt”.

Nhà máy được chuyển nhượng và VRS(*) cung cấp 500 nhân công. Vấn đề ở chỗ nhà máy được đặt ở vị trí không có nguyên liệu, cũng chẳng có mía. Vậy nên nó được chuyển về huyện Belgaum. Một nhà máy mới sẽ đòi hỏi chi phí khoảng 100 crore. Làm theo cách này thì tổng chi phí chỉ dừng ở 50 crore. Trong số đó, vốn chủ sở hữu là 12 crore rupee.

(*) *Viết tắt của Volunteer Retirement Scheme – Hệ thống Về hưu Tự nguyện.*

Nhà máy đã được di chuyển và đi vào hoạt động năm 1997. Kết quả đến rất nhanh, rất rõ ràng và rất đáng khích lệ. “Trong ba năm đầu tiên, chúng tôi xử lý lượng mía nhiều hơn lượng nhà máy này từng làm trong suốt 21 năm hoạt động trước đây. Sau đó chúng tôi đầu tư vào hệ thống sản xuất đồng phát nhiệt để chuyển thành điện”.

Hệ thống này vận hành dựa trên việc đốt xơ mía, một phụ phẩm của quá trình sản xuất đường. Năng lượng được dẫn đến trạm điện gần nhất. Một lần nữa, đây không phải là ý tưởng ban đầu mà là một trong những ý tưởng được định hình và áp dụng dựa vào hoàn cảnh sản xuất và kinh doanh thực tế.

Vấn đề lớn là bản thân sản phẩm đường không tạo ra hiệu quả kinh tế cao vào thời điểm đó. Vậy nên Narendra đã bỏ nhiều thời gian và công sức để học hỏi về công việc kinh doanh. “Tôi đi thăm hơn 40 nhà máy trong suốt hai năm đầu tiên. Và tôi thuê những nhà tư vấn giỏi nhất trong nước để thiết kế kỹ thuật cho việc di chuyển và mở rộng nhà máy. Việc kết hợp với hệ thống sản xuất đồng phát nhiệt cũng đòi hỏi nhà máy có nhiều thay đổi”.

Nhưng Narendra không ủy thác tất cả cho người tư vấn kỹ thuật.

“Trong giai đoạn thiết lập ban đầu, tôi ở nhà máy suốt sáu tháng. Cho đến hôm nay, tôi có rất nhiều hiểu biết về mặt cơ học của dây chuyền sản xuất đường cũng như sản xuất năng lượng”. Nhờ có hệ thống sản xuất điện riêng, tận dụng nguồn phụ phẩm nên công ty không phải tốn chi phí điện năng. Nhưng trong ba năm đầu tiên, lợi nhuận của công ty không cao. Tới năm 2000, doanh thu đã đạt mức 50 crore, còn lợi nhuận chỉ đạt 2 crore.

“Tỷ suất lợi nhuận thấp nhưng công việc kinh doanh rất tuyệt vời nếu xét trên quy mô. Đường là một mặt hàng thiết yếu – nó là một sản phẩm không hề có chu kỳ nhu cầu. Việc sản xuất có thể dao động nhưng nhu cầu sẽ tiếp tục tăng lên”.

Tuy nhiên, cũng giống như bất cứ ngành nào khác, nó cũng đi qua những giai đoạn thăng trầm. Năm 2002, đường rớt giá. Mọi việc trở nên vô cùng khó khăn. Vì vậy, công ty phải chuyển trọng tâm hoạt động. “Chúng tôi thực hiện rất nhiều giao dịch xuất khẩu để tồn tại. Điều đó thực sự đã giúp mở rộng quy mô của doanh nghiệp. Vào năm mà cả ngành đều chịu lỗ thì chúng tôi vẫn có được lợi nhuận nhờ doanh thu từ việc xuất khẩu đường”.

Giai đoạn khó khăn chính là lúc phẩm chất và năng lực của nhà

kinh doanh được bộc lộ rõ ràng. Nếu việc kinh doanh chính không kiếm ra tiền, bạn cần thay đổi góc nhìn để xem rằng liệu có còn những cơ hội nào khác, phù hợp với định hướng phát triển của công ty hay không?

Điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào việc bạn đặt bản thân mình vào vị trí nào. Bạn có nhìn nhận bản thân mình như một nhà sản xuất không? Trong trường hợp đó, bạn sẽ thực hiện đủ các loại hình sản xuất chứ không phải là giao dịch.

Rồi liệu bạn có nhìn nhận bản thân mình ở góc hẹp hơn một chút – một nhà sản xuất nông nghiệp không? Lúc này, bạn sẽ nhìn ra những cơ hội bên ngoài để tìm kiếm khả năng sản xuất những loại nông sản khác.

Narendra có góc nhìn 360 độ về sản phẩm đường. “Chúng tôi làm bất cứ việc gì liên quan đến đường”. Vì vậy anh đã nhìn thấy bất kỳ cơ hội nào có liên quan đến đường.

Tiếp theo, anh muốn xây dựng nhà máy tinh luyện đường. Quá trình sản xuất này sử dụng nguyên liệu đường chất lượng kém để làm ra đường ăn. Sự tuyệt vời của ý tưởng này nằm ở chỗ bạn có thể mua nguyên liệu đường từ bất cứ nơi nào trên thế giới.

Sau khi giá đường giảm mạnh, số mía trồng tại Ấn Độ cũng giảm xuống. Bởi vậy trong giai đoạn 2002 – 2005, Ấn Độ phải nhập khẩu lượng đường vô cùng lớn, trở thành nước nhập khẩu đường lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, vì ngành tinh luyện đường có tiềm năng rất lớn nên chính phủ đã mở cửa và miễn thuế cho việc nhập khẩu đường thô. Điều đó làm cho ý tưởng mở nhà máy tinh luyện đường càng trở nên hấp dẫn.

Ngành kinh doanh đường rất ít thay đổi trong suốt 40 năm qua. Nó từng đòi hỏi giấy phép, vô cùng trì trệ và chủ yếu là do các công ty nhà nước thực hiện. Nhưng cũng giống như các ngành khác trong nền kinh tế, nó mở cửa từng chút một. Và nó thu hút những kẻ “ngoại đạo” như Narendra. Với góc nhìn mới và nguồn năng lượng mới, nhiều người đã nhìn thấy tiềm năng của ngành công nghiệp này.

Công ty Đường Shree Renuka hiện đang xây dựng nhà máy chuyên dụng sản xuất đường thô tại Haldia. Vùng West Bengal không trồng mía, vì vậy nhà máy này chỉ nhận đường thô và tinh luyện thành đường trắng. Do tất cả chỗ nguyên liệu đường thô đều được nhập khẩu, nhà máy được xây dựng cạnh bến tàu

Haldia.

Vậy còn những người nông dân đã đăng ký vốn sở hữu ban đầu?

“Họ cung cấp mía cho nhà máy đầu tiên. Chúng tôi ưu tiên mua mía của họ so với những người không phải là cổ đông. Ở thời điểm đó, đây là điểm thu hút lớn đối với những người nông dân bởi lúc đó, lĩnh vực sản xuất này mới được cấp giấy phép và năng suất sản xuất còn chưa cao... Nhưng hiện nay, lợi nhuận rất thấp. Chúng tôi phải tăng năng suất lên gấp ba lần và đã có sáu nhà máy”.

Đương nhiên là khi Đường Shree Renuka được niêm yết ở mức 285 rupee/cổ phiếu thì người nông dân gặp vận may lớn. Vì ban đầu, họ mua cổ phần chỉ với 10 rupee/cổ phiếu.

Trong khi có khoảng 50% số người đã bán tất cả cổ phần thì 50% còn lại vẫn giữ nguyên. Họ hài lòng với mức 20% cổ tức mỗi năm. “Tôi nghĩ những người đã bán cổ phần sẽ dùng tiền thu được để mua thêm đất. Thực tế là họ trở nên giàu có hơn bởi họ đã hiểu biết hơn về việc kinh doanh”.

“Một sự đổi mới khác mà chúng tôi đã thực hiện khi không thể xây dựng nhà máy kịp. Bấy giờ, lượng đường trong nước trở nên khan hiếm, giá đường tăng cao. Chúng tôi đã đi đến gặp quản lý, ban giám đốc của các hợp tác xã đang hoạt động kém, chủ yếu đều là nhà quản lý địa phương. Chúng tôi nói muốn thuê những nhà máy này và hoạt động dựa trên hợp đồng quản lý. Thế là chúng tôi thuê được nhà máy đầu tiên với thời hạn hai năm. Vào năm 2004, chúng tôi thuê được một nhà máy khác với thời hạn sáu năm. Và ngày nay, ba trong số sáu nhà máy đang hoạt động là do chúng tôi thuê lại. Chúng tôi sử dụng chúng nhưng không sở hữu tài sản”.

Quyết định này liệu có lợi ích gì? Chi phí thuê nhà xưởng rẻ hơn rất nhiều so với chi phí xây dựng nhà máy mới. Lại còn nhanh hơn. Mỗi nhà máy mà Shree Renuka thuê lại được nhanh chóng xoay chuyển tình hình hoạt động. Ví dụ như nhà máy đầu tiên từng chỉ hoạt động ở mức 50% năng suất, nhưng chẳng mấy chốc đã tăng lên mức 115%.

Và hóa ra, anh Narendra đã hợp tác với mẹ mình trong việc vận hành Công ty sản xuất đường Shree Renuka. Về điều này, anh nói: “Tôi nghĩ rằng cả hai chúng tôi đều đang tìm kiếm một điều gì đó để cùng làm. Theo một nghĩa nào đó, mẹ đang trông đợi ở tôi”.

Tình tiết này thật thú vị. Trong kinh doanh, chuyện khởi dựng

một công ty cùng với bố, anh chị và thậm chí là với người chồng, người vợ không phải là chuyện hiếm. Nhưng trong xã hội Á Đông, chuyện con trai hợp tác với mẹ mình quả là hiếm có. Bao nhiêu cậu con trai tin tưởng rằng mẹ mình có kỹ năng kinh doanh tốt? Và bao nhiêu bà mẹ có sự tự tin để làm điều đó?

Ở trường hợp của Narendra, câu trả lời là “Có” cho cả hai câu hỏi trên. Bà Vidya Murkumbi đã có kinh nghiệm trên thương trường sau nhiều năm giúp đỡ chồng trong kinh doanh thương mại. Năm 61 tuổi, bà trở thành đồng sự với con trai.

Vậy hai mẹ con đã phân chia trách nhiệm như thế nào?

“Cơ bản là chúng tôi có thế mạnh khác nhau. Tôi giỏi hơn về mặt tài chính và ngoại giao trong thị trường tài chính, xuất khẩu và quốc tế. Còn bà thì có năng lực giao tiếp tuyệt vời, nhất là khi phải giao thiệp với những người nông dân, những người dân địa phương, bộ phận hành chính và chính quyền địa phương. Bà trông nom cả mảng hành chính nội bộ, tôi không phải là người giỏi với các chi tiết”, anh Narendra cho hay.

Hiện, bà Murkumbi vẫn sống ở Belgaum – bà thăm các nhà máy thường xuyên. Anh Narendra hiện tại đang sống ở Mumbai và đi tới phía Nam mỗi tháng một lần.

“Đây là một mối quan hệ đồng sự rất tuyệt... Đương nhiên là có rất nhiều sự tin tưởng khi làm việc cùng với người thân trong gia đình. Và điều này là rất tốt khi bạn có một công ty. Bạn có rất nhiều đồng nghiệp khi còn đi làm, nhưng làm nhà kinh doanh thì lại khá cô đơn”.

Vào tháng 9/2007, Shree Renuka vượt ngưỡng doanh thu 1.000 crore. Trong năm này, Narendra tin rằng công ty của mình sẽ đạt được mức 2.000 crore. Số liệu của quý thứ hai năm 2008 cho thấy doanh thu tăng 95%, nghĩa là Narendra và cả công ty đang trên đà đạt tới nhiều thành quả hơn.

Vậy điều gì giúp họ tiến xa?

Narendra cho biết: “Đầu tiên, vì đây là một doanh nghiệp rất lớn về mặt quy mô, vậy nên chúng tôi cảm thấy thú vị khi làm việc để xây dựng nó. Thứ hai, khi trực tiếp tạo ra giá trị cho nông sản, bạn sẽ có cảm giác mãn nguyện. Tôi nghĩ rằng một phần lớn sự hài lòng của tôi đối với công việc kinh doanh là nhờ tôi tạo ra tài sản không phải cho riêng mình, mà là cho 75 công nhân và 10.000 nông dân một cách trực tiếp thông qua việc bán cổ phần cho họ...”

Tôi đã xây dựng ba nhà máy ở ba địa điểm mới. Và với mỗi nhà máy này, ngay khi nó hoạt động tốt, khu vực kinh tế xung quanh nó cũng được cải thiện một cách rõ rệt. Điều đó đem lại cho tôi sự hài lòng lớn”.

Nhưng Narendra chỉ mới 38 tuổi. Anh còn khoảng 20 – 30 năm làm việc ở phía trước. Liệu khi đó, những thách thức mà công ty sẽ phải đối mặt liệu có còn đủ lớn cho anh?

“Khi chúng tôi là công ty 50 crore, 100 crore thì cơ hội tăng trưởng trong ngành này là không hạn chế. Ngay cả cho đến ngày nay, ở mức 1.000 crore, chúng tôi vẫn chỉ chiếm 2,5% thị phần. Có điều, theo hướng phát triển của công ty hiện nay thì chúng tôi đang vượt mặt tất cả mọi đối thủ trong ngành... Nhưng 3 – 4 năm tiếp sau đây, sự tăng trưởng sẽ chậm lại. Tôi không bao giờ nghĩ mình sẽ nói ra điều này, nhưng hiện tại thì tôi nghĩ rằng ngay cả ngành kinh doanh này cũng có những hạn chế nhất định”.

“Tôi nghĩ rằng có một nguồn động lực thôi thúc tôi muốn gây dựng một điều gì đó của riêng mình, và một khi đã có nó thì tôi sẽ tiếp tục. Nếu một việc diễn ra tốt đẹp và ổn thỏa, tôi sẽ tiếp tục đi tìm những thử thách mới. Và ở Ấn Độ thì có nhiều cơ hội mới. Tôi nghĩ rằng thật là vô lý khi cứ theo đuổi mãi một công việc kinh doanh... Ngày càng có nhiều các doanh nhân thành công trong việc thử sức với những cơ hội mới, rồi mở rộng quy mô của nó”.

Và mỗi lần thành lập một doanh nghiệp mới là một sự thử thách. Nhưng nó sẽ không bao giờ khó khăn như lần đầu tiên. “Không có gì gian khó bằng bốn năm đầu tiên – khi tôi đang kinh doanh thuốc trừ sâu sinh học. Đó là một công ty nhỏ, và bạn phải làm rất nhiều công việc khác nhau và điều đó vô cùng khó. Bạn không thể thu hút nhân tài bởi bạn không thể trả cho họ mức lương cao”.

Đến đây, tôi đặt ra vấn đề với anh Narendra: “Vây cùng với sự thành công, những điều gì đã thay đổi? Anh cảm thấy thế nào khi có đủ tiền, không chỉ cho những nhu cầu trước mắt mà còn cho tất cả những nhu cầu trong tương lai?”.

“Tôi không nghĩ cuộc sống của tôi đã thay đổi quá nhiều. Tôi vẫn đang sống ở trong căn hộ cho thuê. Căn hộ của chúng tôi sẽ mất thêm một năm nữa để hoàn thành, và tôi mua nó sau cùng. Trước đó, tôi dùng tiền để mua văn phòng này, rồi đến việc xây dựng ba nhà máy”.

Vậy ra với Narendra, trong bảng thứ tự ưu tiên thì những mong

muốn cá nhân luôn được đặt xuống cuối cùng.

“Tôi nghĩ rằng tham vọng của tôi nằm ở việc xây dựng một công ty, và làm sao để nó phát triển hơn, trở nên lớn hơn – đó mới là động lực chính. Còn tài sản cá nhân không thực sự quan trọng. Khi bạn đã là chủ và là giám đốc điều hành của một công ty, hầu hết chi phí của bạn đều do công ty chi trả vì các khoản này gắn liền với những hoạt động mang lại lợi ích cho công ty”.

“Vậy là không hề có những món đồ ‘chuyên dành cho tỷ phú’ như thuyền, máy bay, Lamborghini?”, tôi đùa. Anh Narendra cười phá lên: “Cô biết không, khi những người từ tờ *Thế giới Kinh doanh* gặp tôi lần đầu, tôi đã nói về gia đình Ambanis(**). Họ mới là những tỷ phú thực sự. Còn nếu viết về những người như tôi thì đó phải là bài viết về việc làm thế nào mà chúng tôi tạo ra sự giàu có để giúp đỡ những người nông dân, làm cách nào để chúng tôi chia sẻ với họ”.

(**) Một gia đình giàu có, nổi tiếng tại Ấn Độ.

Và nó không phải chỉ nhằm mục đích “xây dựng hình tượng”. Thế hệ những doanh nhân mới giờ đây thực sự cảm thấy có trách nhiệm với xã hội. Họ không chỉ xây dựng việc kinh doanh theo ý tưởng chung chung là “cung cấp việc làm và qua đó giúp đỡ mọi người”, những doanh nhân này trực tiếp sử dụng tiền và nghiệp vụ chuyên môn của họ để khiến điều đó thực sự xảy ra nhanh hơn và mạnh mẽ hơn.

Ví dụ như Tổ chức Phát triển Đường Shree Renuka, 5% cổ phần của công ty Shree Renuka là thuộc về quỹ phi lợi nhuận này. Tổ chức đã sử dụng cổ tức để mở trường học cho con em của những người làm công việc thu hoạch mía theo hợp đồng lao động. Hiện tại quỹ đang bắt đầu mở các trung tâm y tế và xây dựng một bệnh viện bên trong nhà máy cùng với những dịch vụ khác. Giá trị thực của tổ chức này là gần 100 crore và được các chuyên gia điều hành.

Trong hai năm vừa qua, Narendra cũng ở trong ban giám đốc của ngân hàng ICICI. “Họ tìm kiếm một người có kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực”, anh nhún vai khiêm tốn. “Tôi nghĩ họ tìm thấy ở tôi sự kết hợp giữa kinh doanh và nông nghiệp”.

Công việc này chỉ đòi hỏi anh thực hiện nghĩa vụ 12 ngày mỗi năm, nhưng theo anh Narendra thì khối lượng công việc là vô cùng lớn.

Đến đây, liệu các bạn có rút ra được điều gì từ câu chuyện của Narendra và công ty Shree Renuka? Với tôi, đó là bài học rằng không có ngành kinh doanh nào là cũ cả, chỉ có những cách làm kinh doanh cũ kỹ, lạc hậu thôi.

Doanh nghiệp đầu tiên của Narendra có thể được coi là tiên phong trong lĩnh vực mới. Thuốc trừ sâu sinh học là một sản phẩm mới, nhưng doanh nghiệp hoạt động theo lối cũ. Nó không thể mở ra một con đường mới.

“Và rồi tôi đã bước chân vào ngành kinh doanh lâu đời này. Tôi nghĩ rằng mọi việc chúng tôi làm hàng ngày đều là sự sáng tạo. Không nhất thiết phải là một điều gì đó mà chưa ai từng làm. Tất cả những ý tưởng tốt nhất của tôi đều đã có người từng thực hiện. Chỉ là chúng tôi đã làm được hai thứ. Thứ nhất, chúng tôi làm tốt hơn những người có ý tưởng đó. Và thứ hai, chúng tôi thực hiện chúng trên quy mô lớn hơn. Nếu có ai đó đã làm điều gì ở một quy mô rất nhỏ, tôi sẽ đặt vấn đề sao không làm ở quy mô lớn hơn gấp 10 lần. Khi một ai đó mở nhà máy tinh luyện 50 tấn tại Ấn Độ để xử lý đường thô, chúng tôi sẽ hỏi vì sao không phải là 200 tấn? Khi được cho phép nhập khẩu nguyên liệu, chúng tôi tính đến mức sản lượng 1.000 tấn”.

Giới hạn được đặt ra bởi chính suy nghĩ của bạn. Những việc bất khả thi là do bạn tin rằng chúng không bao giờ có thể thực hiện được.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Sẽ là một sự thử thách lớn nếu bạn làm một mình ngay từ ban đầu. Khi đó, bạn phải học hỏi một lúc nhiều thứ, theo cách rất khó khăn. Hãy tìm những người đồng sự.

Nhà đại tư bản dược phẩm



K Raghavendra Rao (tốt nghiệp năm 1979)

Orchid Pharma

Ông Raghavendra Rao đã xây dựng công ty dược phẩm 300 triệu đô-la trong vòng vốn vụn có 13 năm. Từ con trai của một người lao động trong ngành đường sắt, ông giờ đang mơ ước biến Orchid trở thành công ty dược trị giá 1 tỷ đô-la của Ấn Độ.

Ông K Raghavendra Rao xuất thân từ tầng lớp lao động. Bố của ông là nhân viên của Đường sắt Nam Trung Tâm. “Chúng tôi không có bất kỳ tài sản lưu động cũng như tài sản của tổ tiên nào. Cơ bản là không có ai trong gia đình chúng tôi làm kinh doanh. Và chúng tôi không có đất đai hay chỗ dựa ở bất cứ đâu”.

Ông Rao lớn lên ở một thị trấn nhỏ của Tenali với cha mẹ và bà. Đó là nơi ông đã học đến hết đại học và lấy bằng cử nhân thương mại. Sau đó, ông học ở IIMA và rồi nhận việc ở công ty Kem Kwaliti tại Bombay. Ông Rao đã làm cho Kwaliti hai năm rưỡi và là một thành viên của nhóm đã giúp xoay chuyển tình thế cho thương hiệu tại Abmedabad, nơi mà công ty đã làm ăn không tốt.

Nhưng tới thời điểm đó thì không còn điều gì mới mẻ để học nữa. Vì vậy ông Rao đã chuyển sang công ty sản xuất xe buýt và xe tải Ashok Leyland tại Chennai. Ông là một trong số ít những người làm việc ở các bộ phận khác nhau – dự thảo ngân sách, kế toán, chi phí và phát triển. Trong giai đoạn đó, ông cũng học cả khóa Kế toán Chi phí và Thư ký Công ty vì không có nhiều việc để làm sau giờ làm việc.

Ông luôn có sự thôi thúc tiến xa hơn và Ashok Leyland không có đủ thử thách dành cho ông. Vì vậy vào năm 1996, ông Rao đã gia nhập tập đoàn Standard Organics ở Hyderabad. Tập đoàn này có rất nhiều mảng hoạt động như các trung tâm chẩn đoán y học, cho thuê tài sản, mua trả góp và sản xuất thành phần dược dụng. “Đó là nơi mà tôi bắt đầu khám phá về ngành kinh doanh dược phẩm”, ông Rao nhận xét.

Một điều nữa là Chủ tịch của công ty, ngài Chandrashekhara Reddy đã cho người thanh niên trẻ làm bất kỳ điều gì anh ta muốn. Ông Rao gia nhập với vai trò quản lý dự án và nhanh chóng trở thành Phó Chủ tịch tài chính và dự án, và rồi làm Phó Chủ tịch hoạt động. “Từ việc làm đơn xin vay vốn gửi tới ngân hàng ICICI cho đến việc tuyển nhân sự, mua thiết bị và phối hợp với tiếp thị, tôi đã thực sự chịu trách nhiệm tất cả mọi thứ. Tôi đã có rất nhiều trải nghiệm”.

Ngoài những việc đó ra, ông Rao cũng góp sức xây dựng trung tâm chẩn đoán ở các địa điểm khác nhau tại Ấn Độ, ông đã là một trong những thành viên chủ chốt của nhóm mở rộng nhà máy sản xuất với số lượng lớn ở gần Hyderabad. Standard Organics là một trong những công ty đầu tiên nhận được sự chấp thuận của Cơ quan Quản lý Dược phẩm và Thực phẩm Hoa Kỳ (FDA) cho sản phẩm sulphamethoxazole kháng khuẩn và ông Rao đã theo sát quá trình đó.

Hai năm rưỡi ông làm việc ở đó là khoảng thời gian vô cùng thú vị. Công ty tăng trưởng gấp 5 lần, từ 5 crore rupee lên tới 25 crore rupee. Điều quan trọng hơn là hạt giống của ý tưởng đã được gieo trong đầu ông Rao. “Tôi nhận ra rằng mình có khả năng phát triển và quản lý thành công các doanh nghiệp. Và nếu tôi có thể làm cho một công ty khác phát triển thì tại sao lại không bắt đầu một công ty của riêng mình?”.

Tính tới thời điểm đó, ông Rao đã kết hôn và có một cô con gái. Vợ của ông làm việc nội trợ và tài khoản ngân hàng của ông chỉ có 11.200 rupee. Đó là khoản tiền sau gần chín năm làm việc. “Với

khảo lương của một người lao động ở Ấn Độ, để bắt đầu một công ty của riêng mình là vô cùng khó khăn. Song tôi không muốn bắt đầu với một đơn vị quy mô nhỏ. Chúng thất bại bởi thiếu quy mô kinh tế và khả năng tiếp cận thị trường. Và để mở một công ty cỡ vừa thì bạn cần phải có vốn”.

Vì vậy, ông Rao đã có một quyết định sáng suốt là đi ra nước ngoài. Ý tưởng là kiếm thu nhập miễn thuế, để dành phần lớn số tiền và rồi quay trở lại Ấn Độ, mở một công ty dược phẩm. Với ý định đó, ông Rao đã đi tới Oman. Nhưng đó không phải là một công việc kế toán hay quản lý bình thường. Ông Rao gia nhập Tập đoàn Al Buraimi – ở đó, họ tìm kiếm một chuyên gia tài chính giúp cho công việc kinh doanh khách sạn của mình phát triển. AF Ferguson đã đăng quảng cáo, buổi phỏng vấn diễn ra tại khách sạn Oberoi ở Mumbai.

“Khi tới Oman, tôi đã rất sốc khi biết đó chỉ là một khách sạn nhỏ có 16 phòng (loại ba sao) và một vài mảnh đất. Ấy vậy mà người chủ lại có đủ loại tham vọng. Họ chỉ có 20 - 30 nhân viên, người có trình độ học vấn cao nhất chỉ dừng ở hết lớp 12”.

Nhưng ông Rao đã quyết định coi đây như một cơ hội và cố gắng để phát triển nơi này. Trong vòng ba năm rưỡi, từ cuối năm 1988 đến giữa năm 1992, nơi này đã có một sự thay đổi hoàn toàn. “Thực tế, tôi giữ vai trò giám đốc điều hành, giám đốc và người đứng đầu. Tôi đã gắn kết cả đội lại để thực hiện công việc. Từ một khách sạn 16 phòng với thu nhập hàng năm ít hơn hai triệu, chúng tôi đã biến nó trở thành tập đoàn 80 triệu đô-la chỉ sau khoảng bốn năm”.

Dựa vào kinh nghiệm tại Standard Organics, ông Rao đã giúp Al Buraimi xây dựng nhà máy dược phẩm có tên *Hóa chất và Dược phẩm Oman* vào năm 1990. Đó là nhà máy sản xuất số lượng lớn đầu tiên và duy nhất trên toàn bán đảo Ả Rập cho đến tận ngày nay. Và nhà máy này sử dụng thiết bị của Ấn Độ, nhân công Ấn Độ và công nghệ của Ấn Độ. Trong giai đoạn này, công ty cũng đã mở một đơn vị gia công hàng may mặc lớn nhất ở vùng Vịnh. Ông Rao cũng mở một nhà máy thép có tên *Công nghiệp Kim loại Trung Đông* và một khách sạn năm sao. Số lượng nhân viên từ 20 tăng lên đến 2.000. Một doanh nghiệp quy mô nhỏ đã trở thành một tập đoàn như thế đấy.

Không hề có bất kỳ yêu cầu gì về cổ phần vì chỉ có người bản xứ mới được phép làm chủ sở hữu tại vùng Vịnh, nhưng ông Rao được chăm sóc rất chu đáo. Từ lương khởi điểm 2.000 đô-la, ông

sớm được tăng lương lên mức 10.000 đô-la. Chiếc xe Buick được nâng cấp thành một chiếc BMW. Khi đã có đủ vốn, ông quyết định đã đến lúc trở về Ấn Độ để khởi dựng công ty của riêng mình. Đó là thời điểm năm 1992.

“Từ những kinh nghiệm của mình, tôi đã chọn được phẩm với hai lý do. Một là vì đó là tình yêu đầu tiên giúp tinh thần kinh doanh của tôi thăng hoa. Tôi đã nhận ra năng lực của bản thân khi làm việc tại Standard Organics. Thứ hai, đây là ngành công nghiệp không bao giờ lỗi thời. Con người còn tồn tại thì họ còn cần được phẩm”.

Ông Rao đã tiết kiệm được nửa triệu đô-la và ông đã đầu tư tất cả vào công ty. “Tôi thuê một căn hộ hai phòng ngủ ở Madras và bắt đầu Công ty Dược phẩm Orchid (tức *Orchid Pharmaceuticals*). Số tiền còn lại, tôi đã huy động từ nguồn vốn sở hữu cá nhân, ngân hàng IDBI và cả từ công chúng. Chúng tôi là công ty cổ phần hữu hạn ngay từ ngày đầu tiên hoạt động. Bởi vì tôi đã tới và nói với họ rằng, tôi cam kết với việc này, đây là kế hoạch của tôi và đây là những gì tôi có. Tôi đổ tất cả những gì mình có vào công ty này”.

Tổng dự án được hình thành với nguồn vốn ban đầu là 11,95 crore rupee. 15 lakh trong số đó là trợ cấp nhà nước do nhà máy đặt ở một khu vực đang phát triển. Trong 11,8 crore còn lại thì 6 crore đến từ vốn chủ sở hữu và 5,8 crore là từ việc đi vay.

Ông Rao tới ngân hàng IDBI và gặp ngài Tổng giám đốc Maitra. “Tôi luôn tin tưởng vào việc gặp trực tiếp những người đứng đầu tổ chức. Đến và thuyết phục họ theo một cách cởi mở. Rất nhiều người nói rằng tôi phải nhờ vả và sử dụng những mối quan hệ của mình. Tôi không bao giờ làm điều đó ở bất cứ phòng ban nào, ở bất cứ tổ chức nào, bất cứ ngân hàng nào. Tôi luôn chỉ gặp những người cần thiết và nhận được phản hồi tích cực khi tôi làm việc thẳng thắn và nói một cách say mê về những điều mình tin tưởng. Đó là việc tôi đã làm”.

IDBI đồng ý cấp khoản vay 5,8 crore. Rồi ông Rao nói với họ rằng ông cần số vốn 6 crore và ông chỉ có 1,5 crore tiền mặt. Đó là tất cả mà ông dành dụm được ở Oman. IDBI đồng ý cấp thêm khoản vốn 50 lakh nữa. Đây là một trong số rất ít trường hợp đầu tiên mà IDBI cung cấp vốn chủ sở hữu cho một công ty mới ở giai đoạn đầu khởi dựng.

Nhưng ông Rao vẫn còn thiếu 4 crore. IDBI gợi ý công ty nên sử dụng việc phát hành cổ phiếu ra công chúng, họ cũng đồng ý

hướng dẫn việc quản lý và bảo lãnh phát hành. Thêm 2,5 crore nữa được huy động. Nhưng vẫn còn thiếu. Vậy là ông Rao đã đi gặp thêm một vài người nữa. Điều này đòi hỏi rất nhiều sự kiên định và nỗ lực, nhưng rồi ông cũng đã thuyết phục được ngân hàng ANZ Grindlays – 3i, PLC đầu tư 50 lakh. Số tiền còn lại là từ những người bạn, cả ở Ấn Độ lẫn nước ngoài.

Diễn đạt ý tưởng của mình cho các nhà đầu tư là một việc mà mọi nhà kinh doanh đều sẵn sàng làm. Nhưng một bài thuyết trình PowerPoint để thuyết phục một nhà đầu tư mạo hiểm khác với một cuộc nói chuyện với những người mà bạn biết, những người như bạn, những người mà bạn sẵn sàng bán cho họ ước mơ của bạn. Anh của ông Rao, một bác sĩ làm việc tại bệnh viện Apollo đã giới thiệu em trai mình với rất nhiều đồng nghiệp. Ông Rao đã tới và nói chuyện với họ, từng người một và vài người đã bỏ tiền ra.

Phải có một niềm tin mãnh liệt vào bản thân và những gì đang làm thì bạn mới có thể huy động vốn theo cách như vậy. Và điều đó có thể thực hiện được – Orchid là một minh chứng cho điều đó.

Nhưng tại sao việc huy động chính xác 11,8 crore lại quan trọng đến thế? Nếu việc huy động vốn khó khăn đến thế thì ông ấy có thể thu nhỏ quy mô dự án cơ mà?

“Câu hỏi không nằm ở việc chỉnh sửa quần áo cho vừa người bạn. Nếu không có quy mô tối thiểu cỡ đó thì dự án sẽ không có tính khả thi. Chúng tôi không tạo nên hay phát minh ra thêm bất cứ điều gì mới cả, chúng tôi cần phải mở một nhà máy sản xuất 100 tấn thuốc kháng sinh. Chi phí và công nghệ không cho phép thu nhỏ quy mô dự án”.

Những MBA làm kinh doanh thường say mê những kiến thức về ngành công nghiệp hay dịch vụ. Một số người dấn thân vào những dự án sản xuất lớn. Ông Rao ngẫm lại: “Với sự tôn trọng dành cho ngành dịch vụ và thương mại và những ngành tương tự, tôi cảm thấy ở ngành dược phẩm, tôi có thể tạo nên những giá trị mới. Bằng việc thêm các loại hóa chất khác nhau, chúng tôi có thể tạo ra những thứ chưa từng có. Đó luôn là trải nghiệm tuyệt vời đối với tôi, hơn là việc mua từ X và bán cho Y, hay chỉ biến hiểu biết thành tiền. Hiển nhiên, đó cũng là những việc kinh doanh tốt, có điều tôi luôn bị lôi cuốn vào việc sản xuất”.

Khi so sánh với những gì đã làm cho Standard Organics và Al Buraimi, liệu có điều gì khác biệt không khi ông đầu tư bằng tiền của chính mình?

“Bất cứ khi nào tôi làm việc, ngay cả khi tôi không có chút cổ phần nào, thái độ của tôi dành cho công việc và dự án hoàn toàn giống nhau. Nếu có điều gì đó khác biệt thì đó là trách nhiệm nhiều hơn khi bạn nhận tiền từ các cổ đông khác. Rất nhiều người đã tin tưởng tôi, dõi theo tôi và đưa tiền của họ cho tôi, vì vậy tôi phải đáp lại lòng tin mà họ đặt ở mình”.

Niềm tin ấy đã được đáp trả một cách vô cùng xứng đáng, mọi thứ đều diễn ra theo đúng kế hoạch. Trên thực tế thì còn tốt hơn cả trên kế hoạch. Vào ngày 1/7/1992, công ty đã được thành lập. Vào ngày 24/11/1992, Orchid nhận được thư phê chuẩn từ IDBI. Đúng một năm sau đó, ngày 24/12/1993, dự án được chính Cựu Tổng thống Ấn Độ, ngài R Venkatraman cắt băng khánh thành. Việc sản xuất thử nghiệm bắt đầu ngay lập tức. Sản xuất thương mại bắt đầu từ ngày 1/2/1994.

Vào ngày 6/9/1993, Orchid cũng đã phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Theo như bản cáo bạch được phát hành sau đó thì công ty dự kiến sẽ hoàn thành dự án vào ngày 31/3/1994. Thực tế, công ty đã hoàn thành dự án năm tháng sớm hơn thời hạn. Tới thời hạn, Orchid đã sản xuất sản phẩm thương mại được hai tháng, từ ngày 1/2/1994 đến 31/3, đạt được 5 crore doanh thu và 43 lakh lợi nhuận trong năm tài chính đầu tiên. Và chuỗi thành công này vẫn còn tiếp nối sau đó.

Vào năm 1994 - 1995, công ty dự kiến mức doanh thu 27 crore nhưng thực tế đã đạt 43 crore. Vào năm 1995 - 1996, con số doanh thu trong bản cáo bạch là 32 crore nhưng doanh thu thực tế là 111 crore. Những con số của năm tiếp theo còn ngoạn mục hơn - 192 crore, so với dự kiến là 37 crore.

“Không có một nhà kinh doanh nào trong ngành sản xuất đạt được mức doanh thu 192 crore trong vốn vện ba năm bắt đầu từ con số không. Tôi đã được bình chọn là doanh nhân trẻ giỏi nhất của đất nước và trở thành đại diện của Ấn Độ tại Canada cho vòng chung kết. Ở đó tôi cũng nhận được giải thưởng vàng. Đó là thời điểm năm 1997”, ông Rao cho hay.

Vậy thì đâu là bí mật của sự thành công?

Ông Rao nói điều đó nằm ở ba thứ. Thứ nhất là một đội ngũ xuất sắc - những người cực kỳ giỏi. Ông Rao đã đưa một số đồng nghiệp từ Standard Organics tới Oman cùng mình. Và rồi cũng những người đó đã cùng ông xây dựng Orchid.

“Có năm người có bằng cấp chuyên nghiệp, có kinh nghiệm trong lĩnh vực của họ và họ đã gắn kết với nhau như một đội giỏi. Tôi không phản đối tổ chức thuộc sở hữu gia đình hay một mô hình tương tự, nhưng tôi vẫn luôn cảm thấy rất thoải mái khi làm việc với một giám đốc tài chính chuyên nghiệp hơn là làm việc với người anh rể hay bố vợ của mình. Và theo cách đó, tôi đã may mắn có được một nhà chuyên môn, một nhà kinh doanh, một chiến lược gia, một kỹ sư và một chuyên gia tài chính – kiểm toán viên”.

Sự cam kết của nhóm thể hiện ở việc trong suốt năm tháng đầu tiên, tới khi thư chấp thuận của IDBI được gửi đến, không một ai nhận bất kỳ khoản lương nào. Bất cứ chi phí chung nào cần thiết họ đều tự trả. Đương nhiên, tất cả những cá nhân này đều có cổ phần trong công ty.

Điều thứ hai là sự thông minh trong việc nhận biết nhóm sản phẩm và một số lĩnh vực điều trị mà Orchid nên hướng đến. Bởi vì ngành dược phẩm rất rộng lớn. Có những công ty thành công nhờ hoạt động một chút trong nhiều mảng khác nhau. Tuy nhiên, ông Rao lại có cách tiếp cận khác.

“Tôi luôn cảm thấy rằng bạn nên chọn một phân khúc thích hợp, phát triển sâu và rộng trong ngách đó, xây dựng nền tảng và đạt được khối lượng sản xuất lớn để trở thành một nhà sản xuất giá rẻ. Rồi bạn có thể lặp lại quá trình đó đối với những lĩnh vực điều trị khác. Vì vậy, bằng việc thiết kế sản xuất, bạn sẽ hạn chế việc cạnh tranh. Ngay cả khi những công ty khác bắt chước nó sau đó thì họ sẽ vẫn kém hiệu quả hơn vì họ luôn phải cố gắng đuổi kịp bạn”.

Vậy Orchid đã làm thế nào để xác định đúng phân khúc của mình? Có hai loại thuốc chính liên quan đến vi sinh vật – kháng sinh và diệt khuẩn. Sự khác biệt nhỏ giữa hai loại này là một loại tiêu diệt vi khuẩn trong khi loại kia làm giảm khả năng sinh sản của vi khuẩn. Trong thuốc kháng sinh, loại thông dụng nhất là penicillin được phát minh vào những năm 1920. Nhưng penicillin tiêu diệt tất cả, phá hủy cả những vi khuẩn tốt mà cơ thể cần. Và rồi còn có loại penicillin bán tổng hợp với ít tác dụng phụ hơn nhưng tác dụng của nó rất hẹp, loại thuốc này kém hiệu quả hơn cho các bệnh khác nhau.

Rồi có loại cephalosporin hoạt động trên lớp vỏ tế bào của vi khuẩn, khiến cho khả năng miễn dịch hay sức đề kháng của cơ thể không bị ảnh hưởng. Và tác dụng của nó cũng rất rộng, nó có thể tiêu diệt chọn lọc các loại vi khuẩn khác nhau chứ không chỉ một

số ít loại. Vì vậy, không cần phải tìm hiểu quá nhiều chi tiết kỹ thuật, Orchid đã tập trung vào loại cephalosporin mà trên lý thuyết thì sự cạnh tranh có phần hạn chế.

“Đây là một mảng có tương lai tốt vì chỉ mới có ba thế hệ thuốc kháng sinh được phát minh trong suốt 75 năm qua”, ông Rao nói thêm.

Trong nhóm cephalosporin, Orchid sản xuất rất nhiều sản phẩm, từ răng miệng cho tới thuốc tiêm. Vào thời điểm đó, không có một công ty nào chuyên về cephalosporin theo cách này cả. Và ngay cả đến ngày nay, cũng chỉ có năm công ty trên toàn thế giới đi theo hướng này.

Và lý do thứ ba dẫn đến thành công mà ông Rao đưa ra là: Orchid là một trong số những công ty đầu tiên được thành lập trong thời kỳ tự do hóa, phát triển với tầm nhìn toàn cầu. “Chúng tôi là công ty đầu tiên hoạt động như một đơn vị định hướng xuất khẩu (EOU), nghĩa là xuất khẩu 100% trong mảng dược phẩm. Người ta thường nói rằng: ‘Ồ, Ấn Độ chỉ chiếm 1% nhu cầu dược phẩm của thế giới’. Tôi đáp: ‘Tuyệt, điều đó có nghĩa đến 99% thế giới là dành cho chúng tôi’. Ngay cả khi chúng tôi hoạt động tại Ấn Độ, chúng tôi vẫn có thể chinh phục thị trường thế giới”.

Có vấn đề gì trong việc thuyết phục người mua nước ngoài nhập khẩu thuốc sản xuất tại Ấn Độ không? Nói cho cùng thì đó là thời điểm đầu những năm 1990, khi mà trong số các sản phẩm Ấn Độ, chưa có món nào nổi tiếng vì đạt chất lượng cao. Tuy nhiên, đó không phải là vấn đề đối với Orchid.

“Trong ngôn ngữ dược phẩm, để cho mọi thứ được đơn giản, thì thành phần cơ bản giúp chữa bệnh được gọi là thành phần dược dụng. Nó được sản xuất với số lượng lớn và không thể uống hay tiêm vào cơ thể. Nó phải được cung cấp chuyển hóa thông qua ‘sự tạo thành công thức’, nghĩa là được làm dưới dạng một viên thuốc, viên nang hoặc thuốc tiêm. Vì vậy, sự tạo thành công thức là mặt tiền, còn thành phần dược dụng thuộc về hậu đài”.

Đầu tiên, Orchid tham gia vào phân khúc sản xuất thành phần dược dụng vì ngay cả khi chỉ là một công ty không tên tuổi, không thương hiệu thì công việc kinh doanh này cũng sẽ giúp công ty phát triển, có doanh thu và tiếp cận được với nhiều người nhanh hơn.

“Giống như việc bán đèn hình. Ai mà biết được sản phẩm nào ở

bên trong máy Sony và Panasonic. Họ cạnh tranh với nhau về mặt thương hiệu nhưng linh kiện có thể là từ bất cứ nhà cung cấp nào”. Tương tự như vậy, các công ty khác sử dụng được phẩm của Orchid để tạo ra công thức và bán chúng dưới thương hiệu của họ.

Orchid khi vừa bắt đầu chỉ xuất khẩu ra ba thị trường – Singapore, Hồng Kông và Trung Quốc. Vào năm thứ hai, họ mở rộng ra 12 nước. Đến năm thứ ba, Orchid đã xuất khẩu ra 30 nước. Hiện nay, công ty có khách hàng ở 75 quốc gia. Hoa Kỳ và châu Âu là những thị trường rất khó để xâm nhập nhưng ngày nay, một phần ba doanh thu của Orchid là từ Hoa Kỳ (nếu bạn tính theo số lượng sản phẩm Orchid được sử dụng trong chữa trị cho khách hàng hay bệnh nhân Hoa Kỳ).

Ít công ty nào có thể phát triển nhanh và mạnh mẽ đến vậy. Thế nhưng, điều đó không bao giờ là dễ dàng và không phải trải qua đau đớn. Thử thách đầu tiên là thu hút nhân tài ngoài nhóm chủ chốt ra. Được phẩm là ngành có định hướng công nghệ và quy trình cao, cũng là ngành nhiều rủi ro, vì vậy bạn không thể cứ đi ra ngoài và chọn đại một người. Phải là những người có kinh nghiệm trong ngành này và việc thuyết phục họ gia nhập một công ty mới không phải là một trò chơi trẻ con. Và như thường lệ, ông Rao đã bán cho họ một ước mơ.

“Tôi thường sử dụng ‘kế hoạch năm năm’ để thuyết phục họ. Thực tế, tôi luôn mang theo mình quyển kế hoạch năm năm và tôi sẽ nói rằng, dù có hay không có anh, tôi sẽ thực hiện những điều này. Nhưng nếu anh gia nhập cùng chúng tôi, anh có thể đóng góp theo cách này”. Ông Rao không chỉ đơn thuần sử dụng mức lương cao hơn hay chức vị quan trọng hơn để thuyết phục những người này. Ông đã nói với họ rằng “đây là cơ hội của anh để làm một điều khác biệt”. Rằng “nếu anh muốn tin tưởng và tham gia cùng chúng tôi, anh sẽ được chào đón. Nếu anh không tin tưởng thì hãy gặp lại tôi sau 2 - 3 năm và xem có chuyện gì đã xảy ra. Hãy tham gia và rồi cùng nhau, chúng ta có thể thực hiện bước tiếp theo”. Một lần nữa, có những người đã được thuyết phục bởi lập luận của ông và gia nhập Orchid. Họ đã phát triển cùng công ty. Và đương nhiên, họ cũng sở hữu cổ phần công ty.

Rất nhiều nhân viên được hưởng chính sách ESOP – sở hữu cổ phần Orchid. Từ anh chàng pha trà cho tới Phó Giám đốc điều hành. “Và tôi đã làm điều đó ngay cả với tiền của chính mình, ngay cả trước khi chúng tôi phát hành cổ phiếu”, ông Rao nói. “Vì vậy, tất cả 135 người làm việc vào thời điểm đó đều có cổ phần. Họ không hề biết giá trị sau này của số cổ phần đó”. Đây là một đơn cử

về việc hãy làm và những ý định của bạn sẽ được thể hiện rõ. Trên thực tế, ngoài những công ty công nghệ thông tin, Orchid là công ty đầu tiên ở Ấn Độ phát hành kế hoạch trao quyền sở hữu cổ phần cho nhân viên công ty – đó là năm 1999.

Về Orchid, có một điều khiến tôi thắc mắc: Vì sao tỷ lệ thôi việc lại khá thấp? Ông Rao đáp: “Một trong những lý do đến từ việc công ty có tốc độ tăng trưởng cao và chúng tôi có thể cho mọi người những cơ hội khác nhau. Từ không có gì, chúng tôi đã xây dựng một công ty 30 triệu đô-la trong khoảng 13 năm, tôi không nghĩ rằng có bất kỳ công ty được phẩm nào từng đạt được điều này với tốc độ đó”.

Trước đó, Orchid đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, cho phép các nhà khoa học được tự do biến những ý tưởng của họ thành hiện thực. Khi trung tâm nghiên cứu đầu tiên được mở vào năm 1997, người ta đã nhận xét rằng nó trông như một khách sạn và liệu rằng tiêu tốn từng ấy tiền có phải là việc cần thiết hay không? Song, ông Rao nhấn mạnh rằng: “Nếu không có trung tâm nghiên cứu và phát triển đó thì ngày nay, không có một quy trình nào có thể được thực hiện và rồi khiến chúng tôi tự hào”.

Thử thách thứ hai là phát triển vượt ra ngoài mô hình ban đầu, nghĩa là chuyển từ thành phần được dụng sang dạng bào chế. Công ty cần phải mở rộng ra ngoài sản phẩm cephalosporin để phân tán rủi ro và phát minh ra những phân tử mới. Để làm được điều đó, Orchid cần khoảng 100 triệu đô-la.

“Là một công ty đã hoạt động năm năm, dù bạn có thành công đến thế nào thì cũng không thể có được trong tay 100 triệu đô-la. Vậy là tôi tự nhủ: *Được rồi, tôi sẽ phải xây dựng một kế hoạch năm năm từ 2000 đến 2005. Tôi sẽ tìm đến những nhà đầu tư và nguồn vốn chủ sở hữu cá nhân quốc tế và bán câu chuyện của mình. Bạn có muốn tin vào nó, tham gia vào nó và cùng chúng tôi thực hiện kế hoạch này mà không cần phải nhìn hằng ngày, hàng quý trên tờ Thời báo Kinh tế để biết giá cổ phiếu của Orchid là bao nhiêu hay không?*” .

Điều ông Rao hứa hẹn là trong vòng bốn năm, Orchid sẽ thực hiện được cả bốn điều – xây dựng các nhà máy được FDA chứng nhận, xây dựng dạng bào chế và tham gia vào thị trường được kiểm soát, đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, và có bằng sáng chế cho quy trình của mình. Ý tưởng là thực hiện việc tiếp thị quốc tế và bán những sản phẩm này trước khi “bằng sáng chế sản phẩm” hết hạn vào năm 2005. Công ty quản lý tài sản đa quốc gia Schroders đã chi ra 40 triệu đô-la và ngân hàng IFC chi 20 triệu đô-la. 40 triệu

đô-la còn lại được vay từ hệ thống ngân hàng.

Lần này, việc huy động vốn đã dễ dàng hơn. Kế hoạch của Orchid đã được thực hiện đúng như dự tính. Có một bước nhảy vượt bậc trong hoạt động kinh doanh vào năm 2005 – công ty tìm thấy thành công trong thị trường có kiểm soát, và lợi nhuận tăng lên gấp ba lần. Lợi nhuận đã tăng gấp đôi khi năm tài chính kết thúc ngày 31/3/2008^(*). “Đó là một câu chuyện về sự đổi mới, về phương thức, và về việc xâm nhập thị trường quốc tế”.

() Theo tác giả, Orchid đạt được mức doanh thu 1.301 crore và lợi nhuận ròng 175 crore cho giai đoạn 12 tháng kết thúc vào tháng 3/2008. Doanh thu cho cả năm, kết thúc vào 31/3/2007 là 985 crore với lợi nhuận đạt 78,5 crore.*

Một nửa doanh thu của công ty là từ dạng bào chế, một phần ba là từ thị trường Hoa Kỳ. Phạm vi hoạt động cũng như sản phẩm của công ty đã được đa dạng hóa thành công.

Việc hợp thức hóa đương nhiên là một thử thách lớn. “Thị trường quốc tế của các công thức là một cuộc chơi hoàn toàn khác, tài sản trí tuệ hay bằng sáng chế là câu chuyện hoàn toàn khác. Và việc sản xuất thành phần được dùng cho carbapenem khác với việc sản xuất cephalosporin dạng tiêm. Người ta nói chúng giống như phần và phô mai”.

Những dòng kinh doanh khác nhau đòi hỏi những nhóm người khác nhau. “Chỉ có kế hoạch hoạt động, triết lý, động lực và ban tài chính là được giữ nguyên”. Thời điểm đó, tuyển người là không khó nhưng việc quản lý những mảng khác nhau và hợp nhất họ với văn hóa của tổ chức là một vấn đề mấu chốt. “Bởi vì một nhà khoa học chuyên nghiên cứu và phát triển sản phẩm sẽ ở trong thế giới riêng của anh ta, trong khi một người làm về mảng tạo lập công thức hay bán hàng cho thị trường địa phương, đeo một chiếc cà-vạt và tới gặp các bác sĩ sẽ tư duy theo cách hoàn toàn khác. Để khiến cho họ cùng nghĩ rằng mình làm trong cùng một công ty Orchid là thử thách lớn”.

Một trong những yếu tố tạo nên sự thống nhất chính là bản thân ông Rao. Công ty hiện đang có 3.700 người lao động ở 10 địa điểm nhưng ông đã đến thăm từng nơi, trò chuyện với nhân viên, chia sẻ suy nghĩ của mình với những nhóm nhỏ và khuyến khích họ trò chuyện với đồng nghiệp. Ông Rao muốn chắc chắn rằng mình luôn xuất hiện và tham gia vào các hoạt động thường niên và các sự kiện thể thao. Ngay cả việc ông thành thạo 4 - 5 ngôn ngữ khác

nhau, đặc biệt là ngôn ngữ của vùng Nam Ấn cũng giúp ích trong việc xây dựng sự kết nối giữa các cá nhân.

Ở cấp độ chính sách, ông áp dụng phương thức *công ty là gia đình*. “Chỉ nói suông rằng chúng ta là một gia đình thì chẳng có ý nghĩa gì cả. Chúng tôi phải tin tưởng vào điều đó, chúng tôi phải chứng tỏ điều đó, chúng tôi phải hành động, phải làm những gì mình nói”.

Ví dụ như nhà máy Orchid đầu tiên được xây dựng có tuyến xe buýt số 24 chạy tới. Dịch vụ xe buýt dừng ở điểm cách nhà máy 5 km. Khi ông Rao nhận ra điều đó, ông đã quyết định mua một chiếc xe buýt. Không có một dịch vụ ăn uống nào trong khu vực, vậy là Orchid đã mở một căng-tin. Và đương nhiên là những người công nhân cũng có cổ phần.

Công ty cũng trợ cấp cho việc học lên cao hơn của những người lao động mà không cần kế ước. “Tôi nói rằng hãy giúp ai đó trở thành một thạc sĩ bằng cách tham gia vào lớp học buổi tối hay bất kể điều gì. Nếu chúng tôi có thể cho anh ta một khởi đầu tốt hơn và anh ta tìm được một cơ hội ở nơi khác, anh ta sẽ trở thành một người tốt hơn. Và mọi chuyện diễn ra như vậy. Tôi luôn có thể tuyển một tú tài khác”. Giáo dục cấp ba cho con em của người lao động, nghỉ thai sản, quà sinh nhật đều được trao tặng dựa trên tinh thần vị tha và công bằng, đối với tất cả các nhân viên. Không phân biệt cấp độ hay đơn vị.

Vậy điều gì đặt ở phía trước? Ông Rao có một kế hoạch cụ thể, giúp công ty đạt mức một tỷ đô-la vào năm 2011. Đó là một mục tiêu vô cùng tham vọng và lần này, vấn đề không còn nằm ở việc huy động vốn mà là quá trình đa dạng hóa trong việc xác định sản phẩm ngách mà ở đó sự cạnh tranh còn bị hạn chế. “Phát triển dựa trên sự hiểu biết và đổi mới sẽ là chìa khóa giúp chúng tôi từ một công ty 300 triệu trở thành một công ty một tỷ đô-la”.

Ý tưởng là trở thành người đi tiên phong trong một số phân khúc thay vì giành giật ở những cơ hội thị trường lớn và quá rõ ràng. Bí mật là các sản phẩm ngách luôn có tỷ suất lợi nhuận cao hơn.

Tất nhiên, mọi thứ đều được lên kế hoạch trước. Nhưng phải chăng cuộc đời ông Rao và chặng đường mà Orchid đi qua, mọi thứ luôn xảy ra theo những dự tính? Hay ít nhất thì ngành được phẩm là như thế?

“Khác với ngành điện tử hay thời trang, nơi mà khả năng lỗi thời

là rất cao, trong dược phẩm thì điểm mấu chốt nằm ở chế độ cấp bằng sáng chế - tất cả mọi thứ đều được tư liệu hóa và nằm ở trong phạm vi công cộng”. Vì vậy, một người có thể sử dụng thông tin đó và lập kế hoạch dựa vào nó.

Đương nhiên là những thông tin ấy cũng có sẵn cho các công ty dược phẩm khác. Nhưng bạn vẫn cần phải xếp những mảnh ghép vào với nhau. Và bạn cũng phải đối mặt với rủi ro trên phương diện đầu tư một khoản tiền lớn để thực hiện nó.

“Khi bạn đạt được đến trình độ xuất sắc, cho phép bạn có thể tạo ra *những ngọn đồi* trong một phân nhánh nhỏ của thuốc kháng sinh, bạn cần phải thực hiện các khoản đầu tư chuyên biệt cho dòng sản phẩm đó và chờ 3 - 4 năm để gặt hái được những lợi ích từ nó”.

Việc xuất khẩu dược phẩm cần phải tuân thủ theo quy định của FDA. Để tránh vấn đề như lây nhiễm chéo, bạn không được phép sản xuất cephalosporin trong nhà máy penicillin chẳng hạn. Một bệnh nhân có thể bị dị ứng hay thậm chí là tử vong do một microgram thuốc khác bị lẫn vào.

“Ngay từ căng-tin cho tới nhà kho, tất cả mọi thứ đều phải khác biệt. Vậy thì có bao nhiêu công ty đủ sáng suốt để thực hiện khoản đầu tư ngách như thế, chờ đợi cho bằng sáng chế hết hạn để tung ra sản phẩm? Chúng tôi đã thực hiện những điều đó và chúng tôi sẽ tiếp tục làm vậy”.

Cái giá của sự tham vọng là một bảng cân đối tài chính cực kỳ xấu. “Chúng tôi có các khoản vay, chúng tôi đầu tư, chúng tôi chờ đợi. Nhưng giờ đây, những ngọn đồi đã bắt đầu xuất hiện”.

Và còn nhiều ngọn đồi nữa đang chờ đợi chúng tôi ở phía trước.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Lựa chọn một mục tiêu và tập trung vào nó. Đó có thể là một lĩnh vực sản phẩm, dịch vụ hoặc kiến thức. Tuổi thọ của lĩnh vực này rất quan trọng. Kết hợp cả lý trí lẫn trực giác. Nếu có sự phân vân giữa những lựa chọn thì hãy đi theo trực giác.

Hãy xây dựng một đội ngũ. Tin tưởng vào giá trị của sự lao động. Hãy đam mê và thăng thần về tham vọng của mình. Không thiếu những nguồn vốn hỗ trợ cho những ý tưởng và những nhà kinh doanh đúng đắn.

Hãy hướng tới tạo dựng giá trị lâu dài. Và Tổ quốc sẽ ghi nhớ bạn vì điều đó.

Làm giàu từ những bữa ăn lành mạnh



Cyrus Driver (tốt nghiệp năm 2000)

Calorie Care

Anh Cyrus làm việc tại J.P. Morgan ở Singapore trước khi trở về Ấn Độ vào năm 2004 để mở mô hình đặc biệt “Calorie Care” dịch vụ vận chuyển bữa ăn có tính toán lượng calo chuyên nghiệp đầu tiên tại Ấn Độ. Cuộc chiến của anh với cân nặng đã đem đến ý tưởng kinh doanh.

Anh Cyrus Driver là một đứa trẻ trong một gia đình mà mọi người đều đi theo sự nghiệp bác sĩ – kỹ sư và anh Cyrus cũng vậy. Anh theo học ở Học viện Công nghệ Ấn Độ, Phân viện Bombay. Nhưng trước đó rất lâu, từ lúc Ấn Độ mở cửa vào đầu những năm 1990, anh Cyrus đã bị cuốn hút vào việc kinh doanh và những doanh nhân lớn: “Tôi cảm thấy họ là những ‘ngôi sao nhạc rock’ thực thụ và biết rằng mình muốn mở một công ty riêng từ rất sớm”.

Giữ ý định này trong đầu, sau khi tốt nghiệp IIT, anh Cyrus vào Học viện Quản lý Ấn Độ, Phân viện Ahmedabad. Sau đó, anh gia nhập J. P. Morgan(*), bộ phận quỹ đầu tư. Anh nghĩ rằng đó sẽ là “nền tảng học tập” tuyệt vời, và anh đã đúng. “Tôi làm việc ở cả Ấn Độ và Singapore, chúng tôi đầu tư vào rất nhiều công ty Ấn Độ mới thành lập và có triển vọng”. Công việc bao gồm tất cả các khâu từ thuê nhân viên bán hàng đến chăm lo mảng tài chính cho công ty được đầu tư. Đó là thời kỳ dotcom khi mà rất nhiều công ty được thành lập với ngân quỹ khoảng 5 – 10 crore. Và cũng rất nhiều trong số đó nhanh chóng thất bại.

(*) Một tổ chức thương mại và đầu tư được thành lập vào năm 1871, có trụ sở chính đặt tại New York, Mỹ.

“Tôi học được sự quan trọng của việc khởi đầu nhỏ và phát triển lớn. Và tôi biết rằng công ty của mình nên được xây dựng theo cách tự nâng cấp”, anh Cyrus tâm sự.

Vào tháng 8/2004, anh Cyrus nghỉ việc tại J. P. Morgan và trở về Mumbai. Anh đã có được một khoản tiết kiệm, cũng như một ý tưởng kinh doanh để đầu tư: những bữa ăn lành mạnh có lượng calo hợp lý. Anh cho biết: “Tôi luôn có vấn đề về cân nặng... Tôi biết chắc chắn rằng xã hội có nhu cầu về loại dịch vụ này bởi vì chính bản thân tôi cũng cần nó”. Không chỉ vậy, đây còn là một cơ hội tốt để làm người đến sớm trong một lĩnh vực đang phát triển. Vậy là Calorie Care ra đời.

Bước đầu tiên là xác định sản phẩm: thực đơn sẽ gồm những món ăn có lượng calo thấp mà vẫn ngon. Nhà dinh dưỡng thể thao Lisa John đã làm việc với hai đầu bếp chuyên nghiệp để tạo nên một thư viện các công thức nấu ăn có lượng calo hợp lý. Mất mười tháng để xây dựng cơ sở dữ liệu về 150 công thức nấu ăn để phân vào các bữa khác nhau. Về việc này, anh Cyrus nói: “Tải về danh sách các công thức nấu ăn có lượng calorie thấp chỉ mất 60 phút vì trên mạng có sẵn hàng nghìn công thức... Vậy nên lý do khiến công đoạn này mất gần một năm là vì chúng tôi phải thử nghiệm hàng ngàn công thức, thay đổi, gia giảm từng chút một để chọn ra 150 công thức mà chúng tôi đánh giá là ngon và bổ nhất”.

Rào cản tiếp theo là việc phải xin nhiều giấy phép khác nhau để thành lập cơ sở thực phẩm tại Mumbai. “Tham nhũng tràn lan! (Sau một thời gian làm việc ở những môi trường minh bạch), lần đầu tiên tôi phải đối mặt với thế giới hoàn toàn trái ngược”. Rồi việc tìm kiếm địa điểm để mở nhà bếp cũng không dễ. Phải mất năm tháng để tìm được chỗ đáp ứng được yêu cầu và giá cả hợp lý.

Nó nằm ở vùng Sewri không quá đắt đỏ và việc đi đến thỏa thuận đòi hỏi rất nhiều công sức đàm phán.

Tiếp theo là nhiệm vụ mở một nhà bếp chuyên nghiệp và việc này đòi hỏi khoản đầu tư đáng kể (45 lakh từ chính tiền túi của anh Cyrus). Calorie Care mô phỏng theo mô hình nhà bếp trên máy bay, bếp trưởng là ông Kamlesh Kumar (người từng làm việc với Đại sứ Skychef). Nhà bếp thì được thiết kế vô cùng ấn tượng: quầy thép không rỉ sáng bóng, người làm việc đều có đồng phục, phải đội mũ và đeo găng, và khu vực thái rau, làm salad và đóng gói thức ăn có sử dụng điều hòa. Sự quan tâm dành cho độ tươi ngon, cho vấn đề vệ sinh thực phẩm của công ty là rất rõ ràng: “Bữa ăn được vận chuyển bằng những chiếc xe tải trang bị điều hòa không khí”. Tôi cũng nhận thấy họ rất chú ý tới từng chi tiết nhỏ: bao bì hấp dẫn, khăn giấy đi kèm với từng phần ăn,...

Nhưng ý tưởng nằm ở chỗ các phần ăn không chỉ được tính toán lượng calo mà còn được làm theo yêu cầu. Khi tìm hiểu kỹ hơn thì hóa ra, khi bạn gọi món tại Calorie Care, trước tiên bạn phải tham khảo ý kiến từ chuyên gia dinh dưỡng của họ (trao đổi trực tiếp hoặc qua điện thoại). Tiếp theo, bạn xác định mong muốn của mình từ những chi tiết rất nhỏ như: “Tôi thích các món Ấn Độ và châu Âu nhưng tôi không thích những món Á. Tôi dị ứng với hành tây và không thích đồ xanh – không có sốt sữa chua trong món salad. Giao hàng tại văn phòng từ thứ Hai đến thứ Sáu, và tại nhà vào thứ Bảy”.

Theo anh Cyrus thì “công nghệ giúp chúng tôi có thể xử lý được những yêu cầu như vậy”. Calorie Care sử dụng một phần mềm được lập trình chuyên biệt để mỗi ngày, nhà bếp đều có được một danh sách hoàn chỉnh đơn đặt hàng, bao nhiêu món ăn cần được đóng gói cho mỗi cá nhân do lượng đồ ăn khác nhau dành cho mỗi người.

Mỗi phần ăn được đóng gói trong hộp đựng thức ăn có dán nhãn, đề tên cá nhân – tương tự như phần ăn trên máy bay. Đương nhiên là dịch vụ này không hề rẻ - một tháng dịch vụ của Calorie Care có giá 3.500 – 4.500 rupee, tương đương với 57 – 73 đô-la. Song, khách hàng chính của công ty là những người làm việc trong ngành dịch vụ tài chính (Ngân hàng Deutsch, Goldman Sachs và các công ty tư vấn), vậy nên họ không hề phàn nàn về giá cả.

Đây chính là thành quả của việc định vị sản phẩm, xác định đúng đối tượng khách hàng của Calorie Care. “Chúng tôi xác định đối tượng khách hàng là những chuyên gia thành công với mức lương

cao, lượng thời gian eo hẹp và chấp nhận chỉ trả cho những bữa ăn lành mạnh và tiện lợi”, ông Cyrus nói. Không những thế, vì ngành tài chính – ngân hàng là ngành có liên quan đến uy tín cá nhân, vậy nên khi một người hài lòng, họ sẵn sàng giới thiệu (dựa vào uy tín cá nhân của bản thân), và vì thế lượng nhân viên tài chính biết đến Calorie Care sẽ tăng lên.

Tuy nhiên, việc gì cũng có hai mặt của nó. Một dịch vụ cao cấp như thế liệu có thể phát triển được đến đâu nếu chỉ dựa vào việc giới thiệu giữa các khách hàng? Tại thời điểm tôi viết cuốn sách này vào khoảng năm 2008, Calorie Care vận chuyển khoảng 600 suất ăn mỗi ngày và phục vụ “bữa ăn lành mạnh” tại một số tòa nhà của các công ty lớn. Công ty đạt được mức doanh thu gần 2 crore trong năm hoạt động thứ hai, vì thế một khoản lợi nhuận được trích ra để tái đầu tư. Đây rõ ràng là một thành công lớn, nhưng sau đó thì *công ty sẽ phát triển ra sao?*

Một chiến lược liên doanh ra đời, kết quả của sự thương thảo hợp tác giữa Calorie Care cùng Sterling Biotech (một công ty đang phát triển hệ thống “trung tâm mua sắm lành mạnh” lúc bấy giờ). Rồi Calorie Care mở quầy thực phẩm lành mạnh ở một số phòng tập thể dục tại Mumbai. Cả hai hoạt động này mang lại lợi ích về mặt tần suất xuất hiện và sự nhận thức về thương hiệu đối với các khách hàng tiềm năng, còn doanh thu lớn thì chưa đến.

Dẫu vậy, với anh Cyrus thì “chúng tôi có những kế hoạch đầy tham vọng về việc mở cửa hàng tại Delhi và Bangalore, song chúng tôi đang tạm gác lại. Vấn đề nằm ở chỗ phải tìm kiếm và giữ chân các quản lý cao cấp. Chúng tôi thấy điều đó cực kỳ khó khăn”. Như vậy, nhân sự quản lý là điều khiến anh Cyrus bận tâm chứ không phải là tiền bạc. Calorie Care đã huy động được một số nguồn đầu tư mạo hiểm, song không có người quản lý phù hợp thì có tiền cũng như không.

Phát triển từ một công ty nhỏ tự cung cấp vốn, trở thành một công ty lớn hoạt động ở nhiều thành phố với quy mô đáng kể luôn là một chặng đường gian nan. Một số các nhà kinh doanh được phỏng vấn trong cuốn sách này đã thực hiện được điều đó nhưng không ai thành công chỉ sau 2 - 3 năm. 8 - 10 năm là khoảng thời gian trung bình và thậm chí có thể kéo dài hơn. Anh Cyrus và nhiều nhà kinh doanh trẻ có thể không muốn chờ đợi lâu đến vậy. Mà nếu thế thì sẽ lại cần một chiến lược hữu hiệu.

“Tôi đã trao đổi với một số đối tác chiến lược. Công ty sẽ phải chia sẻ một phần lớn cổ phần – quyền kiểm soát sẽ không còn tập

trung vào một người. Nhưng tôi cho rằng sự hồi đáp sau cùng là rất khó”. Vậy là sẽ không còn việc chỉ trông cậy vào sự giới thiệu của khách hàng nữa. Công ty cần thực hiện quảng cáo, xây dựng một đội ngũ bán hàng để tiếp thị sản phẩm tốt, và tất cả những yếu tố mà một tổ chức lớn có thể thực hiện để phát triển lên cấp độ tiếp theo.

“Nếu bạn cảm thấy mình không phát triển đủ nhanh thì liệu bạn sẽ chiến đấu để thực hiện nó một mình, hay là bạn sẽ chọn một con đường thực tế hơn như cách tôi chọn: tìm kiếm một đối tác? Đối với cá nhân tôi, ‘quyền kiểm soát’ không còn quan trọng khi công việc kinh doanh phát triển lớn hơn. Tôi trân trọng và ưu tiên cho sự lớn mạnh của thứ mà tôi đã sáng tạo ra hơn”.

Thực tế anh đã trung thực đến mức tàn nhẫn khi nói rằng hiện tại công ty “*chưa đi đến đâu cả*”. Và theo một cách nào đó, lời nhận xét này phản ánh tình trạng sự nghiệp của bản thân anh.

Hiện tại, anh Cyrus chia thời gian của mình cho Calorie Care và Đầu tư Helix (một công ty tư nhân đang tìm kiếm các công ty ở Ấn Độ để đầu tư) với tư cách người đại diện. “Helix là nơi tôi có thu nhập để chi trả cho cuộc sống của mình”, anh thổ lộ.

Đây là điều mà rất nhiều nhà kinh doanh làm để giữ cho giấc mơ của họ tồn tại. Nhưng người ta không thể không thắc mắc rằng việc chỉ dành 50% thời gian và sức lực cho công ty của mình liệu có đủ không.

Có rất nhiều câu hỏi chưa được giải đáp và câu trả lời thì đa dạng như các phần ăn theo yêu cầu của Calorie Care, bởi vì những gì có ích cho công ty này có thể sẽ không dùng được cho công ty kia. Calorie Care sẽ có những bài học và những trải nghiệm cần thiết nữa – nhưng tất cả còn đang ở phía trước.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Khi khởi dựng công ty của mình, hãy nhớ rằng sẽ có những khó khăn mà bạn phải đối mặt. Bạn phải lên kế hoạch cẩn thận, làm thế nào để công ty mình ổn định về mặt tài chính. Hãy lập một khoản dự phòng để có được điểm tựa tài chính, hay chắc chắn rằng bạn có một số nguồn thu nhập khác giống như tôi. Lựa chọn khác là hãy kiên nhẫn chờ 10 - 15 năm, khi bạn đã là một chuyên gia, đã có uy tín thì hãy mở công ty riêng.

Bắt đầu nhỏ và rồi mở rộng ra, sau khi bạn cảm thấy mình đã có được sản phẩm và quy trình phù hợp.

Trở thành người tiêu dùng cho chính sản phẩm mà bạn đang muốn quảng bá cũng là một cách hay, vì khi đó bạn sẽ không cần nghiên cứu thị trường quá nhiều. Khi đặt mình vào tâm thế người tiêu dùng, bạn có thể hình dung được khách hàng cần gì.

Nhận thức về quyền sở hữu



S B Dangayach (tốt nghiệp năm 1972)

Sintex

Ông không phải là chủ của một công ty nào. Nhưng ở tất cả những khía cạnh khác, ông là một nhà kinh doanh đúng nghĩa. Người đàn ông đứng sau biểu tượng bình chứa nước Sintex tin tưởng vào sự liên tục phát triển và tạo ra sản phẩm mới. Sau 34 năm làm việc với một công ty, ông vẫn giữ nguyên sự đam mê với nó.

Bạn sẽ sốc một chút khi phỏng vấn một người cho cuốn sách về kinh doanh và câu đầu tiên ông ta thốt ra là: “Tôi chắc chắn là cô biết điều này... Tôi không làm chủ một công ty nào cả nhưng xét trên tất cả những khía cạnh khác thì tôi là một nhà kinh doanh”.

Thành thật mà nói tôi không biết điều đó và đó là lý do vì sao mà tên ông có trong danh sách, thưa ông. Nhưng tôi tò mò và chúng tôi đã bước vào cuộc phỏng vấn. Tôi vui vì mình đã làm điều đó bởi ngài S B Dangayach của công ty Sintex là một nhân vật thực sự thú vị.

Ông S B Dangayach đã làm việc cho Sintex 34 năm. Khi ông kể cho tôi câu chuyện ông đã xây dựng công ty này ra sao, ông có tất cả sự nhiệt huyết, những cảm nhận và tất cả những tình cảm của một *nhà sáng lập*. Giống như người làm cha mẹ yêu thương sâu sắc đứa con nuôi và tin tưởng rằng nó là máu mủ ruột thịt của mình.

Trong thế giới doanh nghiệp khốc liệt, đây là một điều hiếm có và nó thật đẹp đẽ.

Ông S B Dangayach lớn lên tại Rajasthan. Sau khi tốt nghiệp ở Bombay, ông theo học IIMA và rồi gia nhập Công ty Sơn Á Châu vào năm 1972. “Sơn Á Châu là một công ty rất nổi tiếng ngày đó... Nó có cấu trúc tốt, hệ thống quản lý tốt, sự kiểm soát tuyệt vời – họ đứng trên cả Hindustan Lever ở một số lĩnh vực”, ông Dangayach nhận xét.

Sơn Á Châu là một công ty rất có uy tín để làm việc lúc bấy giờ. Và ông Dangayach đã ngạc nhiên khi được nhận vào đây. Hồ sơ tuyển dụng nhắc đến việc chỉ xem xét các kỹ sư có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA). Còn ông Dangayach chỉ là một tú tài khoa học (dù rằng ông đã bất chấp hạn chế này và đăng ký xin việc).

Trong buổi phỏng vấn, ông được hỏi: “Anh không phải là một kỹ sư. Làm thế nào anh có thể đảm bảo cho công việc ở đây?”. Và ông đưa ra câu trả lời đơn giản: “Rất nhiều kỹ sư từ IIT đã học hỏi tôi trong các môn như phương pháp định lượng hoặc những mảng tương tự”. Đó là một tuyên bố táo bạo nhưng đúng sự thật.

Nhưng có một khúc mắc nữa về vấn đề tuổi tác của ông. Ông Dangayach còn chưa đủ 18 tuổi khi theo học ở IIMA. Và thực tế, ông chưa đủ 20 tuổi khi xin đi thực tập.

Người phỏng vấn, ngài Chari, hỏi: “Anh là một người rất trẻ. Làm thế nào để anh đảm bảo được cho công việc ở đây?”.

Ông Dangayach trả lời: “Tôi có sức trẻ và thực tế, việc tôi đã vượt qua rất nhiều người lớn tuổi hơn mình để thành công chứng tỏ với ông rằng tôi có năng lực”.

Câu hỏi thứ ba được đưa ra: “Anh là người Marwari. Những người Marwari không bao giờ làm việc quá lâu với bất cứ ai. Họ sẽ ra đi và thành lập công ty của mình”.

Câu trả lời của ông Dangayach là: “Tôi không coi trọng tiền bạc

như hầu hết những người Marwari khác. Tôi sẽ hài lòng nếu các ông cho tôi sự độc lập trong công việc”.

Và ông giành được công việc đó. Một đặc điểm mà bạn nhìn thấy ở rất nhiều các doanh nhân: *khi họ thực sự muốn một điều gì đó, họ sẽ tranh đấu với tất cả những trở ngại và giành được nó.*

Ông Dangayach làm việc cho Sơn Á Châu trong hai năm nhưng ông không vui với công việc. Công ty đã ở trong lĩnh vực kinh doanh này được 30 năm và trở thành thủ lĩnh trong ngành công nghiệp sơn vào thời điểm đó. Có rất ít sự tự do hay không gian để suy nghĩ độc lập hay sáng tạo. Chàng thạc sĩ quản trị kinh doanh – như hầu hết những MBA trẻ khác – cảm thấy bị gò bó.

Ông Dangayach nhận ra rằng làm việc ở nơi như vậy không phù hợp với tính cách của mình. Qua một quảng cáo ở bảng thông báo của IIMA, ông biết tới Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Tư nhân Nhà máy Bharat Vijay. Đó là một nhà máy dệt, họ bắt đầu mở một bộ phận sản xuất nhựa nhỏ.

“Tôi đăng ký và nghiêm nhiên có được cơ hội vì không có một ai khác muốn gia nhập Nhà máy Bharat Vijay”, ông nói với đôi mắt lấp lánh.

Nhà máy Bharat Vijay nằm ở vị trí cách Ahmedabad khoảng 30 km, tại thị trấn Kalol. Đó là một nơi nhỏ bé nhưng đây cũng chính là lý do vì sao nó thu hút ông Dangayach. Ông đã nhìn thấy cuộc sống của mình ở mảnh đất “lớn” và biết rằng tương lai của mình thuộc về nơi khác.

Nhà máy Bharat Vijay tập trung vào dệt may. Với tầm nhìn hướng đến tương lai, công ty đã tính đến việc xâm nhập vào ngành hóa chất và nhựa. Ý tưởng là mở một công ty nhỏ mà một ai đó có thể quản lý như một đơn vị kinh doanh chiến lược. Ông Dangayach được lựa chọn cho bộ phận nhựa.

“Gia đình Patel hứa cho tôi không gian và sự tự do để hành động. Một khi tôi chứng tỏ được bản thân mình thì sẽ không có bất cứ sự can thiệp nào của người chủ”.

Công việc kinh doanh được triển khai với vốn đầu tư ban đầu là 30 lakh. Trong vòng vài tháng, ông Dangayach đã cùng gia đình Patel, xây dựng một phương trình tuyệt vời. Ông kể lại: “Tôi đã rất thoải mái, họ cũng thoải mái. Từ đó tôi cứ tiếp tục và vậy là đã gần 33 năm tôi làm việc ở đây. Và đương nhiên là tôi đã quản lý công việc kinh doanh như bất cứ doanh nhân nào quản lý, trừ một thực

tế là đôi khi, các nhà kinh doanh bỏ tiền túi của mình vào”.

Gia nhập với tư cách một giám đốc tiếp thị vào tháng 9/1974, ông Dangayach đã được hứa hẹn sẽ có “toàn quyền quyết định” nếu ông có thể chứng tỏ bản thân mình. Và điều đó đã xảy ra. Tới tháng 12, ông đã trở thành Tổng Giám đốc. Đương nhiên, bấy giờ quy mô của công ty còn chưa lớn. Vì vậy trên thực tế, chàng trai 22 tuổi Dangayach đã quản lý tất cả các mảng hoạt động của công ty – từ sản xuất, tiếp thị, đến tài chính – kế toán.

Toàn bộ các quyết định kinh doanh từ việc sản xuất sản phẩm nào, tuân thủ chiến lược nào, nhận được nguồn quỹ từ những cơ quan như cơ quan tài chính GSFC, thành lập đội ngũ sản xuất – tất cả mọi thứ đều nằm trong tay ông Dangayach.

Và không có một sự can thiệp nào?

“Một khi tôi đã thuyết phục được họ rằng tôi có thể quản lý thì họ chỉ đóng vai trò danh nghĩa thôi”.

Điều trở trêu là bộ phận nhựa mà ông Dangayach chịu trách nhiệm đã phát triển to lớn đến mức trở thành một thực thể ngang hàng với Nhà máy Bharat Vijay. Đến một ngày, cả hai trở thành Sintex. Cái tên Sintex được ghép từ “dung kết” (sintering) – một quá trình. Nó cũng phù hợp bởi nó kết hợp hai sản phẩm của Nhà máy Bharat Vijay – dung kết và dệt may (SINtering và TEXtiles).

Quả thật, đó là một cái tên dễ đọc, dễ nhớ.

Ngày nay ở Ấn Độ, thương hiệu Sintex luôn đi cùng với bồn nhựa chứa nước. Cũng như khi nhắc đến photocopy thì chúng ta nghĩ ngay đến thương hiệu Xerox. Nhưng bồn Nhựa Dung Kết thật ra được ra đời để phục vụ cho ngành dệt may. Những vật dụng như “hộp thẻ” được sử dụng để xử lý sợi bông.

Nhưng may mắn thay, công ty đã không thành công trong việc tiếp thị sản phẩm này. Nhờ vậy mà họ nghĩ đến việc sử dụng nhà máy vào sản phẩm khác. Sintex đã xâm nhập vào lĩnh vực bình chứa công nghiệp – cho việc lưu trữ, vận chuyển, chế biến và xử lý vật liệu. Nó trở thành một công ty có quy mô khá lớn. Vào năm 1975, Sintex đạt được mức doanh thu 3 lakh. Năm tiếp theo, công ty thu về 20 lakh, và rồi 60 lakh. Vào năm 1977, họ đã đạt tới điểm hòa vốn.

“Vậy là chúng tôi nghĩ tại sao mình không sử dụng quy trình này để sản xuất một thứ gì đó có ứng dụng nhiều hơn?”. Và thế là cả

bồn chứa nước và triết lý lâu dài được ra đời.

Có điều, ngay khi một sản phẩm đã ổn định, hãy nghĩ đến một thứ khác mới.

Nhưng làm thế nào để một người có được những ý tưởng mới?

“Chúng tôi có một nhà máy sản xuất nhựa với công nghệ đúc quay. Nó rất tốt trong việc sản xuất những sản phẩm rỗng ruột, đặc biệt là có kích thước lớn. Những yếu tố này khiến cho tôi nghĩ đến bồn chứa nước. Vậy thì sao không thử sản phẩm này nhỉ?”.

Đương nhiên là họ đã suy nghĩ rất nhiều về mặt thiết kế và phân tích thị trường. Họ nói chuyện với quan chức nhà nước, cơ quan tài nguyên nước, viện nghiên cứu xây dựng, các tổ chức xây dựng – đủ loại người. Tất cả đều cho rằng cần sản xuất bồn nước có chất liệu khác ngoài xi-măng và thép. Tuy nhiên, khi công ty thực hiện điều tra thị trường thì họ nhận thấy không có thị trường cho bồn nước bằng nhựa. Ít nhất là ở giá cả mà Sintex đề xuất.

Nhưng ông Dangayach đã tin tưởng vào sản phẩm này. Sintex bắt chấp những lập luận thông thường và đi vào sản xuất. Họ thậm chí còn chấp nhận mất tiền trong giai đoạn đầu tiên nếu cần.

Việc không có một đối thủ nào vừa tốt lại vừa xấu. Sintex tạo ra một loại sản phẩm mới và dành 4 - 5 năm cho việc tích cực tiếp thị. Họ bỏ qua những nhóm đối tượng hiển nhiên để tập trung vào những người sử dụng thực sự.

“Kiến trúc sư là những người thiết kế tòa nhà. Vì vậy, chúng tôi nói chuyện với một số người để xem sự phản ứng của họ. Chúng tôi sớm nhận ra rằng đó là những người quá nghệ sĩ và theo chủ nghĩa cá nhân. Họ không thích ý tưởng một bồn nước màu đen nằm ở trên đỉnh tòa nhà của họ”.

Vì vậy, ông Dangayach quyết định tiếp cận đối tượng sử dụng khác: chính phủ. Có một chỉ thị từ chính phủ Ấn Độ nhằm tìm kiếm chất liệu thay thế cho xi-măng và thép, vì thế mà các phòng ban của chính phủ đồng ý sẽ cân nhắc đến Sintex. Các kỹ sư công trình và dự án cũng cởi mở về việc thay đổi này, bởi họ có những kinh nghiệm không hay với những loại bồn khác.

Trong khi đó, qua việc quảng cáo, Sintex đã xây dựng được nhận thức trong cộng đồng về đặc tính không rò rỉ, không ăn mòn của bồn nhựa. Cả những vấn đề về vệ sinh, ô nhiễm và những ảnh hưởng của bình xi-măng tới cấu trúc của tòa nhà.

Điều này thật khó tin với những người như chúng ta, lớn lên ở thế hệ sau này và đã quen với việc nhìn thấy bồn Sintex ở trên nóc của tất cả các tòa nhà. Chúng ta không bao giờ dừng lại và nghĩ rằng chúng trông có xấu xí không. Chúng ta chỉ đơn giản chấp nhận rằng nước cần được tích trữ và đó là cách để làm việc này.

Đó là thành quả của việc thúc đẩy một ý tưởng đi trước thời đại khi bạn hoàn toàn tin tưởng rằng nó sẽ giải quyết được những vấn đề cho khách hàng của mình. Việc lấy đà lúc ban đầu có thể đòi hỏi sự nỗ lực nhưng sau đó ý tưởng sẽ cất cánh!

Giai đoạn khó khăn kéo dài trong suốt năm năm. Ngay cả khi bình nước Sintex đang trong giai đoạn “giáo dục khách hàng” thì hoạt động kinh doanh sản phẩm công nghiệp vẫn tiếp diễn. Nhưng đó là điểm thú vị ở ông Dangayach. Sự chăm chỉ cần mẫn trong ông vẫn luôn cất tiếng.

“Nếu bạn hỏi, tôi là một nhà kinh doanh hàng loạt. Chúng tôi có những sản phẩm mới 2 - 3 năm một lần và có một số thứ chúng tôi làm mà chính chúng tôi cũng không thể tưởng tượng ra được 10 - 15 năm về trước. Chúng tôi luôn tìm kiếm những thứ khác biệt, những sự thử thách, những thỏa mãn về sự sáng tạo”.

Ông Dangayach tin tưởng rằng một nhà kinh doanh phải luôn giữ cân bằng được ba giá trị. Một mặt, bạn phải nhận ra rằng sản phẩm nào không tốt hoặc đang đi xuống để loại bỏ. Cùng lúc đó, bạn cần một sản phẩm có thể đảm bảo nguồn doanh thu hiện tại và một sản phẩm có thể thành công trong tương lai.

Vậy là từ sản phẩm công nghiệp tới bồn nhựa chứa nước – điều gì kế tiếp? Sintex quyết định sẽ sản xuất thêm một sản phẩm khác liên quan đến công trình xây dựng. Sản phẩm này thay thế cho vật liệu gỗ. Vào năm 1984 - 1985, công ty đã tạo ra một loại sản phẩm hoàn toàn mới dựa vào nhựa tạo hình để sản xuất cửa, khung và cửa sổ nhựa.

Cửa sổ PVC là loại cửa sổ một trên toàn thế giới - ở Mỹ, Anh, Đức, Trung Quốc. Ông Dangayach chưa mất hy vọng. Chỉ là thị trường Ấn Độ còn chưa sẵn sàng thôi. “Ban đầu, chúng tôi tiếp thị chúng như một loại sản phẩm cao cấp, rồi đến cửa sổ tiết kiệm năng lượng, sau đó là sản phẩm thay thế cho cửa nhôm. Chúng tôi nói rằng chúng có màu sắc đa dạng hơn, tốt hơn, vân vân. Tính tới thời điểm này thì chúng tôi vẫn chưa thành công. Nó chưa phải là dòng sản phẩm chính, chỉ là mặt hàng kinh doanh phụ trợ”.

Đã hai mươi năm vật lộn với sản phẩm này nhưng ông vẫn chưa hề bỏ cuộc. Và có thể ông sẽ chứng minh được rằng mình đúng. Cùng với việc tiết kiệm năng lượng trở thành vấn đề trung tâm của việc thiết kế công trình, cửa sổ PVC sẽ một lần nữa trở nên phổ biến.

Khả năng đối mặt với rủi ro, sự can đảm để thừa nhận sai lầm và sự dũng cảm để “nghĩ lớn” là những phẩm chất của bất cứ một nhà kinh doanh nào. Và ông Dangayach hội tụ tất cả những phẩm chất này.

Ví dụ như ông không mắc kẹt ở ý tưởng sản phẩm đồ nhựa. Sản phẩm lớn tiếp theo là công trình đúc sẵn, ông nghĩ. Nó có thể là PVC, bê tông, kim loại hoặc tấm xi-măng. “Chúng tôi nhận ra rằng mình không nên mắc kẹt ở một loại chất liệu. Hiện giờ, chúng ta đang trong giai đoạn lựa chọn vật liệu và công nghệ. Điểm mấu chốt là làm việc trong lĩnh vực phù hợp với môi trường chung và có triển vọng tốt”.

Sintex là công ty tiên phong trong lĩnh vực sản xuất sản phẩm đúc sẵn cỡ vừa và nhỏ tại Ấn Độ. Các trường học, nhà ở, trung tâm mua sắm đều sử dụng sản phẩm đúc sẵn – đó là điều mà ông Dangayach tin tưởng sẽ xảy ra trong tương lai.

Biến một công ty nhỏ sản xuất bồn chứa nước trở thành một công ty có giá trị cao và siêu cạnh tranh, một người có thể ngủ ngon mà không phải lo lắng...

Rõ ràng, ông Dangayach là nhà tư tưởng và nguồn động lực chính tại Sintex. Loại công nghệ nào được lựa chọn, sản phẩm nào, chiến lược tiếp thị ra sao, nguồn quỹ từ đâu – ông không thể vắng mặt trong rất cả mọi thứ. Vậy thì vai trò của chủ sở hữu là gì?

“Họ không có hiểu biết về sản phẩm xây dựng nhưng họ biết chắc chắn rằng tôi là một người có đầu óc của một nhà kinh doanh. Hai nhà sáng lập – ngài Dinesh Patel và ngài Arun Patel – có tính cách rất giống tôi. Vì vậy sự hòa hợp đó cho họ sự tự tin rằng tôi là người sẽ không đưa ra những gợi ý sai lầm... Và rõ ràng, tôi có những lý do chính đáng cho điều đó. Có thể đó không phải là một bản báo cáo dài. Chúng tôi ngồi nửa tiếng, một tiếng với nhau, chia sẻ những câu hỏi và đưa ra quyết định. Thường thì đó là những quyết định được thực hiện không chính thức trong khi uống tách trà hay dùng bữa trưa. Chỉ trong 15 phút, chúng tôi quyết định được mình sẽ làm gì, tính toán nguồn quỹ để thực hiện và một cách tự nhiên các buổi họp định kỳ cũng được tổ

chức”.

Đó là mối quan hệ mà rất ít đối tác trong kinh doanh có thể đạt được ngày nay – ngay cả giữa những người anh em.

Một cột mốc khác của công ty là khoản đầu tư cổ phần tư nhân từ Indocean vào khoảng thời gian 1998 - 1999. Nguồn quỹ do ông Pradip Shah chỉ đạo đổ vào Sintex vì họ tin tưởng rằng giá trị của công ty sẽ tăng. Vào thời điểm đó, doanh thu của Sintex là khoảng 170 crore. Indocean muốn ông Dangayach đồng hành cùng với công ty như một “nhà sáng lập”. “Thỏa thuận có nhắc đến ‘chúng tôi’, nghĩa là gia đình chủ sở hữu (nhà Patel) và tôi”, ông Dangayach cho biết.

“Vậy là ở thời điểm đó, ông trở thành người chủ chính thức?”, tôi hỏi.

“Không, tôi không phải là một chủ nhân”, ông nhắc lại.

“Nhưng ông có cổ phần trong công ty”.

“Không, rất ít thôi. Nhưng tôi hành động như một chủ nhân. Điều quan trọng là ngay cả khi không có quyền sở hữu thì bạn vẫn phải cố gắng làm công việc một cách tốt nhất. Và đó là điều mà tôi vẫn đang thực hiện... Tiền không quá quan trọng đối với cá nhân tôi ở một mức độ nào đó. Tiền không bao giờ điều khiển tôi hay điều gì tôi sẽ thực hiện tiếp theo”.

“Định dạng mở” này của công việc đã thu hút ông Dangayach. Và định dạng đó đã đáp ứng tất cả những mong muốn của ông.

Vài năm trước, công ty đổi tên từ Nhà máy Bharat Vijay sang Sintex, tận dụng thế mạnh thương hiệu của sản phẩm nổi tiếng nhất. Năm nay, bộ phận sản xuất nhựa Sintex sẽ đạt được mức doanh thu 1.000 crore(*) . 70% doanh thu của công ty là từ bộ phận này. Phần còn lại là từ bộ phận dệt may được gia đình Patel quản lý.

() Lợi nhuận ròng của Sintex Industries đạt 216,33 crore với tổng thu nhập đạt 1700,26 crore vào thời điểm cuối tháng 3/2008.*

“Chúng tôi phân chia trách nhiệm. Đó là cách giúp cho tất cả chúng tôi có khoảng không riêng, sự độc lập và tự chủ. Tôi có sự tự chủ trong phạm vi của mình. Chúng tôi đã có rất nhiều bước đi sai lầm, và chúng tôi cũng có những bước đi đúng. Nhìn chung thì chúng tôi làm việc ổn”.

Đó là một lời nhận xét khiêm tốn điển hình!

Ngoài quan hệ hợp tác tuyệt vời mà ông Dangayach đã xây dựng với người sáng lập (hay có thể gọi là “nhà đầu tư mạo hiểm”), thật thú vị khi được nghe cách ông suy luận. Mọi ý tưởng sản phẩm mà ông nghĩ ra đều có liên quan với những xu hướng vĩ mô.

Với vật liệu đúc sẵn, tầm nhìn được kết nối với ý tưởng nhà ở giá cả phải chăng. Và để ý tưởng về sản phẩm đúc sẵn trở nên khả thi hơn, Sintex đã tiên phong trong phương pháp xây dựng ít thời gian. Tận dụng các khuôn nhựa, họ tạo nên ý tưởng “xây dựng bê tông nguyên khối”. Tất cả các bức tường, mái, vách, gác xép – tất cả mọi thứ đều được đúc trong một lần. Họ đúc ngôi nhà theo nghĩa đen ngay tại công trình trong đúng một lần sử dụng xi-măng.

Mỗi tầng nhà được hoàn thành trong vòng 4 - 5 ngày. Phương pháp này đã được áp dụng ở Ahmedabad và các khu vực khác ở Gujarat. Có một chỉ thị từ chính phủ cho xây dựng 10.000 nhà như vậy ở Delhi. Trong bối cảnh chính phủ đang tập trung vào việc tái xây dựng tại các khu ổ chuột ở các thành phố lớn, đây có thể là một cơ hội lớn. Đây là phương pháp có hiệu quả cao nhất nhằm tạo nên số lượng lớn nhà ở.

Cũng giống như với bồn chứa nước, chính phủ áp dụng sự cải tiến này trước khu vực tư nhân. Một thông tin có thể sẽ giúp ích cho những doanh nhân khác.

Ông Dangayach nói thêm: “Bạn thấy đấy, chính phủ ngày nay là một nhà tiêu thụ lớn. Bên trong chính phủ, tôi có thể nói rằng có một số kỹ sư, một số những người chủ chốt trong việc thực hiện các quyết định cũng làm việc hiệu quả và cởi mở với ý tưởng mới như ở trong khu vực tư nhân vậy. Từ kinh nghiệm của mình, tôi có thể nói rằng trong rất nhiều trường hợp việc thuyết phục họ sẽ dễ dàng hơn”.

Ông Dangayach cũng thừa nhận rằng mình có rất nhiều dự án không thành công. “Bồn nước nóng năng lượng mặt trời là dự án mà tôi rất yêu thích. Tôi đã nghĩ rằng chúng sẽ giúp tiết kiệm chi phí, giá cả phải chăng và là giải pháp cho đất nước này. Song, đồng quá đắt nên chúng tôi nghĩ vì sao không làm nó bằng nhựa. Tôi thiết kế sản phẩm này với sự trợ giúp của nhóm mình. Chúng tôi làm tấm năng lượng mặt trời từ nhựa đen vì nó hấp thụ ánh sáng tốt hơn”.

Bồn chứa sử dụng cho hệ thống sưởi cũng được làm bằng nhựa. Nó tạo ra một hoạt động kinh doanh khá tốt 3 - 4 năm trước. Công ty đã bán 10.000 - 12.000 sản phẩm mỗi năm. Nhưng việc phục vụ, lắp đặt và rò rỉ lại trở thành vấn đề. Vì vậy sản phẩm đã bị ngừng sản xuất. Nhưng hiện tại, chúng đang được tái giới thiệu.

“Ý tưởng của tôi là nếu Israel có thể có hệ thống bình nước năng lượng mặt trời ở mỗi nhà, Thổ Nhĩ Kỳ, Hy Lạp, Síp cũng có thì tại sao ít nhất một số vùng của Ấn Độ với nhiều ánh sáng mặt trời và hồ sơ nhiệt tương tự lại không thể?”

Đến đây, bạn sẽ nghĩ rằng để đạt được những điều này, Sintex phải có một bộ phận nghiên cứu và phát triển tuyệt vời. Thực tế thì đội ngũ này có số lượng khá hạn chế.

“Rất nhiều lần tôi làm việc như một người tạo ra ý tưởng và cả một nhà thiết kế. Tôi là một ‘kỹ sư dummies’, vì vậy tôi cũng giúp trong việc làm thế nào để một ý tưởng có thể trải qua quá trình nghiên cứu công nghệ và trở thành một sản phẩm. Tôi cũng quản lý cả dịch vụ bán hàng”. Ông cho biết thêm: “Nếu một bình nước nóng năng lượng mặt trời không hoạt động trong vòng hai ngày thì người vợ sẽ kêu ca về việc đó. Vì vậy có vấn đề về chất lượng và cả vấn đề về dịch vụ. Chúng tôi cần phải kiểm soát tất cả những việc đó nhưng tôi không có một đội lớn”.

Tuyên bố sứ mệnh của công ty là “những sáng kiến có ý nghĩa”. Bất cứ lĩnh vực nào mà công ty hoạt động cũng đều phải giải quyết những vấn đề lớn, có ảnh hưởng đến nhiều người. Một trong những ý tưởng đó là “hệ thống thu hoạch nước mưa”, cung cấp một giải pháp toàn diện cho vấn đề về tài nguyên nước.

Đương nhiên đó cũng là một cơ hội kinh doanh tốt. “Nó có thể trở thành một động lực tăng trưởng mạnh mẽ cho sản phẩm chủ chốt bình chứa nước của chúng tôi. Ngày nay người ta mua một bình chứa nước 1.000 lít với giá 3.000 rupee. Nếu bạn có một hệ thống thu hoạch nước mưa thì bạn cần bình chứa 7.000 lít và cả hệ thống sẽ có giá là 60.000 rupee. Nếu dự án này thành công thì chúng tôi sẽ có một mô hình kinh doanh tuyệt vời”.

Với ông Dangayach, “tôi rất say mê tất cả những sản phẩm này. Đó chính là điều khiến cho chúng tôi liên tục sáng tạo”.

Và người ta nói rằng niềm đam mê có thể bị lây nhiễm. Trên một chuyến bay vài ngày trước cuộc phỏng vấn của chúng tôi, ông Dangayach đã gặp kiến trúc sư huyền thoại, B V Doshi, và đã

khiến anh quan tâm đến vật liệu xây dựng xanh.

Tôi thấy thật kỳ diệu khi một người đàn ông tóc đã bạc, ở độ tuổi ngoài 50 mà vẫn rất yêu quý công ty của mình, vẫn đam mê với những hoạt động kinh doanh sau 35 năm làm việc. Ngay cả khi ông không làm chủ công ty về mặt danh nghĩa, thực tế là “nhà Patel cũng không phải” luôn. Hơn 50% vốn chủ sở hữu của Sintex hiện thuộc về các tổ chức đầu tư nước ngoài (FII), các quỹ và các nhà đầu tư khác.

Và ông Dangayach đã cố gắng lần cuối cùng để làm rõ sự mơ hồ trong tôi: “Chúng ta thường đánh đồng quyền sở hữu với tiền bạc. Bạn có khoảng 30 - 40 - 50% cổ phần. Và bạn nghĩ rằng đây là thứ đem lại cho mình sức mạnh... Nhưng nếu tôi tiếp nhận một ý tưởng, có thể là một dự án mà tôi có thể chăm sóc, phát triển và thực hiện thì tôi nghĩ rằng điều đó cũng giống như việc làm chủ vậy. Động cơ lợi nhuận có thể khiến một người làm việc thêm một hay hai tiếng. Còn tôi có thể đảm bảo với bạn rằng tôi làm việc không ít hơn bất cứ ai bị điều khiển hay đang phát điên lên vì tiền”.

Ơn Chúa vì điều đó.

Lời khuyên cho các doanh nhân trẻ

Tôi nghĩ rằng đầu tiên bạn nên làm điều gì bạn thích nhất. Cần có sự tương đồng và tương thích giữa điều mà lương tâm bạn mách bảo và điều bạn làm.

Tôi làm điều lương tâm mình mách bảo. Đó chính là ý nghĩa của sự nhất quán, hoàn toàn nhất quán. Và đó cũng là lời khuyên của tôi dành cho những người trẻ.

Vì tình yêu, không phải vì tiền



Shankar Maruwada (tốt nghiệp năm 1996)

Marketics

Anh tham gia vào công việc kinh doanh một cách tình cờ và công ty đầu tiên của anh đã phải đóng cửa. Nhưng Shankar và đội của mình đã tận dụng được thất bại đó để làm lại từ đầu, đi đến thành công với Marketics. Và họ đã bán lại Marketics cho WNS với giá 65 triệu đô-la. Đây là chuyện thật xảy ra tại Ấn Độ, chứ không phải chuyện ở Thung lũng Silicon của Mỹ.

Shankar Maruwada là người trẻ nhất trong ba anh em và thường ở vị trí tuân theo các mệnh lệnh hơn là làm người lãnh đạo. Và như bao người trẻ tuổi khác tại Ấn Độ, “vì tôi học giỏi, mọi người nói rằng hãy học IIT”. Và cũng như bao người trẻ tuổi khác, anh đã làm đúng như vậy. Có điều, cha anh là một nhà quản lý của Indian Aluminium và gần như là “thần tượng” của anh nên từ năm lớp 11, quản lý mới là ngành học mà Shankar muốn theo đuổi. Với anh, việc học ở IIT chỉ là để lấy thương hiệu.

Năm 1993, ngay sau khi tốt nghiệp trường IIT, Shankar đã nhận

được lời mời làm việc từ một công ty chưa có tên tuổi tại Bangalore. Nhưng anh không gia nhập vì muốn tập trung sức lực vào khóa MBA tại IIMA. Công ty đó chính là Infosys(*) . Với sự thành công của Infosys như ngày hôm nay, anh Shankar tất nhiên cảm thấy có phần hối tiếc vì quyết định ngày xưa: “Tôi đã có thể là một trong những nhân viên đầu tiên”.

(*) *Hiện nay, Infosys là tập đoàn đa quốc gia chuyên về cung cấp các dịch vụ tư vấn kinh doanh, kỹ thuật phần mềm, công nghệ thông tin và các dịch vụ thuê ngoài,... Công ty được thành lập năm 1981 và tính đến năm 2014, công ty có hơn 160.000 nhân viên với lợi nhuận vào khoảng 1,75 tỷ đô-la.*

Tuy nhiên, nỗi hối tiếc đó không cản bước tiến của Shankar. Tại IIMA, Shankar nhận ra rằng tài chính không hợp với anh. Sau những mùa hè làm việc tại P&G, anh chính thức gia nhập bộ phận tiếp thị và làm việc ở đó trong vòng bốn năm (1996 – 2000). Đó là khoảng thời gian anh học được những điều tuyệt vời trong một tổ chức tuyệt vời. Anh kết hôn vào năm 1999 và có một cuộc sống tiêu biểu của người trẻ tuổi với nhiều hoài bão.

Nhưng rồi một ngày đẹp trời, một câu hỏi bỗng dấy lên trong anh: *Tất cả những việc này sẽ dẫn đến đâu?* Anh chia sẻ: “Tôi cứ mơ là mình được thăng chức, rồi làm việc, rồi lại được thăng chức, rồi lại làm việc. Tôi muốn tượng cảnh khi tôi 50 tuổi, con cháu tôi sẽ hỏi: ‘Bố/ông làm gì với cuộc đời của mình?’, và câu trả lời sẽ là ‘bán nhiều xà phòng hơn, nhiều xà phòng hơn, nhiều hơn nữa’”.

Đó cũng là khoảng thời gian bùng nổ dotcom. Anh có một anh bạn cùng khóa thời học ở IIMA đang làm việc cho một quỹ đầu tư mạo hiểm và họ đã xây dựng kế hoạch kinh doanh. Người này cần người giúp đỡ về mảng tiếp thị, và Shankar đã bỏ việc ở P&G mà không phải suy nghĩ nhiều.

Ngẫm lại, với một anh chàng mới kết hôn xuất thân từ gia đình trung lưu nghiêm khắc thì đây quả là một việc điên rồ, nhất là khi vợ anh thuần túy làm nội trợ. Nhưng khi đó, cuộc đời của cặp vợ chồng trẻ đang ở vào giai đoạn mà chỉ một giấc mơ thôi cũng đã đủ để lấp đầy cái dạ dày.

Vậy là Shankar gia nhập nhóm đầu tư cùng bạn mình, họ mở một website xoay quanh việc lấy ý kiến người tiêu dùng, và trang web có hình thức của cộng đồng mạng: đó là trang *apnaguide.com* (**). Theo Shankar, “về cơ bản thì bạn có thể tham khảo kinh nghiệm của người khác trước khi mua sản phẩm. Chúng tôi có một kế

hoạch kinh doanh tốt. Mô hình tạo doanh thu dựa trên việc sử dụng trang web để thiết lập các mối quan hệ, quản lý quan hệ khách hàng (CRM) và tiếp thị cơ sở dữ liệu – tất cả những thứ đó”.

*(**) Hiện, trang này hoạt động như một thư viện thông tin trực tuyến của Ấn Độ về rất nhiều mảng như tài chính, công nghệ, mua sắm,... Trang này cũng cung cấp dịch vụ tư vấn.*

Vào tháng 1/2000, công ty có ba đồng sự và Shankar là một trong ba người. Cùng nhau, họ trở thành nguồn động lực chính đằng sau doanh nghiệp. Apnaguide huy động được 1 crore rupee cho việc tiếp thị và đạt được một số thành quả nhất định. Cứ thế, tiền đổ vào nhiều hơn, góp phần khiến quả bong bóng dotcom càng thêm căng tràn. Thị trường này đang quay cuồng, Indiaworld vừa được Satyam mua lại với giá 500 crore.

Rất nhanh sau đó, bong bóng vỡ tung. Đó là thời điểm tháng 4/2000 và nhóm của anh Shankar nhận ra cuộc chơi dotcom đã kết thúc. Đây là lúc cần phải cẩn trọng giữ gìn số tiền mặt trong ngân hàng. Họ cũng đã có được bài học đầu tiên: *Mưu sự tại nhân – Thành sự tại thiên*. Và đó là lúc cần phải nghĩ ra một việc khác để làm.

Anh Malani có hiểu biết về kỹ thuật vì anh là cử nhân Khoa học Máy tính trường BITS Pilani. Do vậy, họ có ý tưởng tạo mô hình Quan hệ Khách hàng từ nền tảng Apnaguide. Họ muốn tạo lập một trang web nhỏ hay các sản phẩm công nghệ cho các công ty và việc “tái sử dụng” Apnaguide có thể giúp giảm chi phí.

Mất sáu tháng để xây dựng sản phẩm mới và đó là một sản phẩm tốt. Nhưng chỉ có duy nhất một công ty mua nó – một ngân hàng đầu tư Ấn Độ. “Rất nhiều công ty bày tỏ sự quan tâm. Nhưng cuối cùng chúng tôi nhận ra rằng việc bày tỏ sự quan tâm tới khách hàng, muốn tạo dựng quan hệ với khách hàng và việc thực sự chi tiền cho nó là hoàn toàn khác nhau. Rồi chúng tôi cũng nhận ra mình đang giải quyết một vấn đề thuộc về thì tương lai xa”.

Trong khi đó, con đường mà nhóm của Shankar đi lại trùng với con đường của Intercept (một công ty cũng được một cặp cựu đồng nghiệp P&G là Ramki và Kimi mở ra). Họ đang hoạt động trong cùng một lĩnh vực và muốn có công nghệ của nhóm Shankar. Nhận thấy có khả năng hợp tác, Apnaguide chấp nhận sáp nhập và trở thành một phần của Intercept vào tháng 10/2001. Sau khi bán thêm hai phiên bản cài đặt của phần mềm CRM với giá 12 lakh rupee, Intercept nhận ra rằng sản phẩm này

rất khó bán tại Ấn Độ. Thêm nữa, công ty đã bắt đầu cạn tiền. Nguồn quỹ đã được đảm bảo nhưng quỹ đầu tư mạo hiểm lại rút lui vào phút cuối. “Vì vậy vào một ngày đẹp trời, chúng tôi đã rời khỏi Intercept”.

Đây cũng là dấu chấm hết cho nhóm của Shankar. Họ giải tán, Malini nghỉ việc vì lý do sức khỏe và chuyển tới Mỹ. Anh Shailendra nghỉ vì lý do cá nhân và chuyển tới Mỹ. Diễn biến này thật đáng tiếc vì “họ có tố chất của một nhà kinh doanh chứ không phải tôi. Họ là người đã dạy cho tôi biết sự khác biệt giữa một nhà kinh doanh và một người quản lý. Tôi chỉ đơn thuần ở đúng nơi vào đúng thời điểm và chiến đấu một cách kiên trì”.

“Thời điểm” đó là tháng 10/2002, khi Marketics đã được sáng lập, và các nhà đồng sáng lập, kiêm nhiệm vị trí giám đốc, là Shankar, Ramki và Vinay Mishra (tốt nghiệp IIM, phân viện Lucknow và cũng là một đồng nghiệp tại Intercept). Thế Marketics có sứ mệnh gì?

“Về cơ bản, một trong những điều mà Intercept đã cố gắng thực hiện là bán các phân tích thị trường cho người Mỹ, nhưng việc đó không thành công. Chúng tôi cảm thấy đó là một cơ hội tuyệt vời nhưng Intercept đã không làm đúng”.

Vậy thì Marketics có gì khác với Intercept? Đó là:

– Nguyên tắc 1: Chúng tôi đảm bảo rằng lần này mình sẽ thu nhiều hơn chi.

– Nguyên tắc 2: Không có các quỹ đầu tư mạo hiểm. Chúng tôi muốn có toàn bộ quyền kiểm soát hoạt động công ty để có thể phát triển theo cách chúng tôi muốn.

Ban đầu, họ gặp khó khăn vì “không một ai trong chúng tôi từ ngành dịch vụ hay tư vấn ra. Nhưng chúng tôi thực sự đã học hỏi rất nhiều từ những kinh nghiệm. Đó là giai đoạn với nhiều thăng trầm nhưng cũng là những năm tháng vui vẻ nhất. Chúng tôi bắt đầu với chỉ một hoặc hai khách hàng có được từ thời còn ở Intercept. Và đó là lúc mà một lần nữa tất cả những hiểu biết học hỏi từ trước được áp dụng”.

Do từng làm việc với P&G, nhóm của Shankar có kinh nghiệm sử dụng các phân tích. “Các phân tích giúp bạn có những quyết định tốt hơn”. Lợi điểm bán hàng độc nhất (USP) của Marketics là công ty có những người đã từng sử dụng phân tích để đưa ra những quyết định tốt hơn. Và họ biết rằng các công ty nghiên cứu thị

trường(***) không cung cấp loại dịch vụ này. “Vì vậy khi chúng tôi nói chuyện với khách hàng, chúng tôi nói: ‘Bạn muốn đưa ra những quyết định tốt hơn. Để làm điều đó bạn cần có một số thông tin – chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn những thông tin đó’”. Đương nhiên, một mô hình phân tích sẽ được xây dựng nhưng khách hàng không muốn thấy điều đó. Họ thường muốn thấy sản phẩm cuối cùng, một hình mẫu được rút ra từ các dữ liệu và có thể giúp họ làm việc tốt hơn.

(***) *Tức Market Research Company, được viết tắt là MR.*

Và đó chính xác là thứ mà Marketics cung cấp.

P&G đã trở thành khách hàng đầu tiên của Marketics. Từ những ngày đầu, Marketics đã quyết định không bán sản phẩm ở Ấn Độ vì thị trường nước này lúc bấy giờ chưa thể đánh giá cao sản phẩm của họ. Và “chúng tôi sớm đạt được thành công tại Mỹ, chúng tôi nhận ra họ thực sự đánh giá cao dịch vụ này. Và nếu bạn cung cấp cho họ sản phẩm tốt nhất, họ sẽ trả cho bạn mức giá tốt nhất...”.

Không dừng lại ở đây, Shankar cũng chia sẻ quan niệm về sứ mệnh của Marketics: “Chúng tôi muốn tạo nên một công ty làm cho khách hàng vui lòng chứ không chỉ là hài lòng. Và trong quá trình đó, chúng tôi đảm bảo rằng mình cũng tìm thấy sự vui vẻ, và khi đó chúng tôi sẽ có thể làm giàu cho chính mình. Chúng tôi xem đó là sứ mệnh của mình, rất nhiều người đã gia nhập công ty cũng vì điều đó”. Để làm sáng tỏ vấn đề này, anh nói thêm: “Chỉ có duy nhất một thứ không thể thương lượng: sự vui lòng của khách hàng. Những thứ khác như lương, nghỉ phép, nơi làm việc, phương pháp làm việc, bạn là ai,... đều là thứ yếu. Việc tập trung cao độ vào sự vui lòng của khách hàng đã giúp chúng tôi phát triển”. Trong ngành tư vấn nói riêng và dịch vụ nói chung, uy tín là điều quan trọng và 80% lượng khách hàng của Marketics đến từ sự giới thiệu của các khách hàng sẵn có.

Điều này cho chúng ta thấy được việc xây dựng và tôn trọng nền tảng văn hóa công ty tại Marketics. Văn hóa công ty chẳng khác nào một “em bé cần được nuôi dưỡng” mà anh Shankar tin tưởng rằng đó chính là một yếu tố tạo nên điểm khác biệt của công ty anh ngày hôm nay.

Nhưng làm thế nào để tạo nên điều kỳ diệu này? Bạn phải trực tiếp làm việc, phải “hiếu công ty mình từ trong ra ngoài”. “Thời gian đầu, do có rất ít người nên đội ngũ trụ cột làm tất cả mọi thứ... Chúng tôi hiểu điều gì khiến khách hàng vui, đâu là giá trị mà họ

nhìn thấy ở chúng tôi? Chúng tôi cung cấp những điều đó bằng cách nào? Những đòn bẩy nào chúng tôi có thể dùng để nâng cao chất lượng?”.

Nhưng làm thế nào để Marketics có được những khách hàng này?

“Nó cứ xảy ra tự nhiên thôi. Điều chúng tôi biết được là hàng tháng chúng tôi làm ra tiền. Bạn thấy đấy, chúng tôi chỉ tập trung vào việc làm vui lòng khách hàng. Và chúng tôi đã học được rằng nếu bạn làm được điều đó, khách hàng sẽ ‘đáp’ lời bạn. Họ cũng sẽ ‘chăm sóc’ bạn.”

Shankar nhớ lại email từ một trong những khách hàng đầu tiên của Marketics, trong đó viết rằng: *Marketics thật tuyệt vời... Các bạn đã làm được nhiều hơn những gì tôi mong đợi và đã cung cấp những thứ mà tôi thậm chí còn chưa hề nghĩ đến mà không hề đòi thêm tiền.*

Và Shankar cũng không phủ nhận lợi thế của việc có được P&G làm khách hàng đầu tiên. Đó là một tổ chức lớn với rất nhiều quản lý và họ vui lòng giới thiệu một nhà cung cấp dịch vụ mà họ cho là tốt nhất đến những đồng nghiệp của mình.

Kỳ thực, ban đầu do hạn chế về nhân lực và quy mô, Marketics không nhận làm những việc quá sức. Họ cũng không giành giật khách hàng bằng mọi giá, họ chào mời: “Hãy xem xét sản phẩm của chúng tôi rồi đánh giá”.

Hiện nay, Marketics làm việc với khách hàng, các nhà quản lý của 30 – 40 quốc gia. Công ty có lợi nhuận tốt nhưng lại không có bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào.

Khi kể lại quá trình tăng trưởng của công ty, Shankar cho biết: “Năm đầu tiên, hãy tưởng tượng doanh thu đi từ 0 đến 400 rupee. Năm sau chúng tôi thu được 1.600 rupee, năm thứ ba lên tới 3.500, năm thứ tư là 7.000. Về cơ bản chúng tôi tiếp tục nhân đôi cả doanh thu lẫn lợi nhuận”. Mất sáu tháng để Marketics đạt được điểm hòa vốn. Đương nhiên là khi đó các nhà sáng lập đều không nhận lương. Sau đó mới đến giai đoạn có lãi, đến đây thì tất yếu là phải mở rộng kinh doanh: “Chúng tôi mở rộng toàn bộ và lớn gấp đôi mỗi năm. Yêu cầu về dòng tiền, vốn lưu động và tất cả mọi thứ được đáp ứng từ nguồn quỹ nội bộ”. Nói cách khác, nhóm của Shankar đã đáp ứng được nguyên tắc số 2 của buổi đầu thành lập Marketics.

Bước vào giai đoạn phát triển mới, Marketics đã thực hiện một

quyết định quan trọng: tuyển người trẻ và đào tạo họ, vì vốn tri thức, vốn nhân lực là rất quan trọng trong ngành tư vấn này.

Trong hai năm đầu tiên, Marketics nhận những người còn khá trẻ, mới tốt nghiệp đại học được khoảng một, hai năm và hầu như ai cũng dưới 27 tuổi. Và họ được đào tạo để có khả năng phân tích tốt, hoạt động dựa trên “hệ thống danh dự”. Mỗi người tự ý thức được mình cần làm những gì, mỗi nhóm tự quản lý nhau và chỉ thỉnh thoảng, cấp trên mới phải bước vào can thiệp để xử lý hay loại thải những cá nhân gây ảnh hưởng xấu đến “hệ thống danh dự”. Nhưng nhìn chung thì mọi người đều hoạt động ăn ý và làm việc tốt.

Một văn hóa tuyệt vời, một đội ngũ tuyệt vời và những công việc tuyệt vời đã thu hút rất nhiều nhân sự chất lượng cao đến với Marketics. Đến tháng 1/2007, công ty có khoảng 50 cử nhân và thạc sĩ, phần lớn là từ các trường IIM. Chỉ có 3 trong số 50 người đó nghỉ việc trong suốt những năm qua. Đó là tỷ lệ nghỉ việc rất thấp.

Đến nay, Marketics đã có 220 nhân viên. “Về cơ bản chúng tôi đã phát triển nhanh chóng. Và chúng tôi xây dựng dựa trên kinh nghiệm quá khứ, khi những điều tốt đẹp xảy ra thì hãy nhớ rằng những điều tồi tệ cũng sẽ đến”. Vì vậy dù công ty có những khách hàng tuyệt vời, những nhân viên vui vẻ, tiền mặt tiếp tục đổ về, nhưng công ty quyết định đã đến lúc phải mở rộng.

“Đó là lúc chúng tôi phải suy nghĩ, chúng ta muốn làm điều gì?”. Xét cho cùng thì miếng cơm của 220 người trước giờ chỉ phụ thuộc vào ba đôi vai. “Chúng tôi đã đưa được con thuyền đến đây với sự kết hợp của những khả năng hoặc kinh nghiệm, tốt hoặc xấu. Nhưng chúng tôi có những hạn chế của mình”, Shankar thừa nhận.

“Khi bạn muốn mở rộng, việc bạn cần làm là mở toang cánh cửa cơ hội mà trước giờ chỉ mới hé hé. Nếu bạn không tận dụng nó, bạn sẽ bị bỏ lại phía sau. Và các nhà tư vấn nói chúng tôi có thể gây quỹ, nhưng còn một lựa chọn nữa là sáp nhập với một công ty lớn hơn để họ có thể nâng cấp những gì bạn đã xây dựng và giúp cho Marketics trở nên lớn hơn và nhanh hơn rất nhiều”.

Như số phận đã định, công ty quản lý quy trình kinh doanh WNS xuất hiện. Công ty này đã nằm trong danh sách niêm yết năm ngoái và mong muốn nâng cấp chuỗi giá trị của mình. Hơn nữa, ông Neeraj Bhargava của WNS từng là CEO của eVentures, mà

eVentures lại từng là đối tác một thời của Shailendra Malani, khi Shankar từng làm việc ở đó. Quả là thiên thời – địa lợi – nhân hòa, và phía WNS đã được thuyết phục rằng sự kết hợp với Marketics là chiến lược phù hợp nhất. Mặt khác, 65 triệu đô-la là một đề nghị hào phóng – 15 lần so mới mức lợi nhuận của công ty. Marketics đồng ý và trở thành một phần của WNS.

Shankar cho biết: “Chúng tôi cho rằng điều quan trọng là văn hóa của hai công ty có nét tương đồng. Vậy là một khi chúng tôi nhận thấy họ cũng đồng tình, chúng tôi đi đến thỏa thuận vào tháng 3/2007. Thỏa thuận được ký kết và cuối cùng được hoàn thành vào khoảng tháng 5/2007”.

Vậy mọi thứ có thay đổi không?

“Có và không. Giờ chúng tôi là một phần của một công ty lớn hơn, một công ty đã được niêm yết trên Sàn Chứng khoán Mỹ (NYSE), có những yêu cầu cần được tuân thủ về mặt tài chính. Việc này là tốt sau khi bạn vượt qua được những khó khăn ban đầu vì nó sẽ giúp bạn trở nên có kỷ luật hơn ở nhiều mặt. Doanh thu đã được hợp nhất, việc hợp nhất nhân lực sẽ diễn ra chậm hơn. Tuy nhiên, về mặt năng lực và số lượng nhân viên thì giữa WNS và chúng tôi có sự khác biệt lớn: họ có 17.000 người, chúng tôi có 250; nhân viên của chúng tôi tinh và đều và mặt chất hơn bên họ. Vì vậy hai công ty vẫn tách biệt, hoạt động không thay đổi nhiều”. Shankar cho biết Marketics đã luôn rõ ràng rằng WNS và công ty của mình là hai cá thể riêng biệt. “Không hủy hoại tương lai của công ty mình bằng việc nhầm lẫn giữa việc tốt cho bạn và việc tốt cho công ty”. Và đó là lý do mà ba ông chủ của Marketics đã có thể bán công ty và sáp nhập với WNS mà không gặp phải khó khăn về mặt cảm xúc như các nhà kinh doanh khác.

Về mặt hiệu quả hoạt động sau sáp nhập thì “giờ đây, công ty không còn hoạt động dựa trên những ý tưởng bất chợt và những mong muốn của các nhà sáng lập nữa. Có một hệ thống lớn hơn. Có sẵn tiền dành cho việc đầu tư, chúng tôi có thể tuyển người trước khi thực sự cần. Chúng tôi mở rộng nhanh hơn và có một lượng khách hàng nhất định để hoạt động”. WNS đã mang đến cho Marketics hơn 100 khách hàng công ty.

Hiện, cả ba nhà sáng lập vẫn ở lại với công ty. Với những thành công đã qua, điều gì khiến họ đi đến văn phòng mỗi sáng? Điều gì đã thúc đẩy họ tiếp tục làm việc?

“Vì đó là công việc mà chúng tôi muốn làm... Làm vui lòng khách

hàng toàn cầu. Chúng tôi cảm thấy mình chỉ vừa mới lên đỉnh của một núi băng... Và lại, sự hồi hộp và háo hức được làm việc vẫn còn. Tiền bạc không còn là động lực chính, cuộc sống và công việc đều trở nên tuyệt vời. Bạn tập trung hơn vào công việc mà không bị ảnh hưởng bởi suy nghĩ: ‘Mình có đủ tiền hay không?’”.

Thái độ là cách bạn tạo nên những điều sẽ xảy đến với mình – đó là ý nghĩa cuối cùng của tất cả. Và Shankar cũng không loại trừ việc rời khỏi Marketics. Điều đó có thể xảy ra, nhưng hiện tại đội ngũ các nhà sáng lập vẫn làm việc. “Khi chúng tôi nghĩ rằng mình vẫn có thể đóng góp được thì chúng tôi vẫn sẽ ở lại”.

Vấn đề cuối cùng tôi muốn đề cập ở đây là ý thức về quyền sở hữu doanh nghiệp tại Marketics. Ở đây, cả ba đối tác có lượng cổ phần bằng nhau – một cấu trúc có nhiều rủi ro nếu mọi người không đồng tình với nhau.

Shankar thừa nhận: “Không phải lúc nào mọi chuyện cũng suôn sẻ. Bất kể khi nào có sự bất đồng thì chúng tôi đều bàn bạc và giải quyết chúng. Nhưng có những thứ không thể thay đổi. Bất kể điều đó là gì, chúng tôi sẽ luôn bình đẳng trên phương diện quyền sở hữu”. Bên cạnh đó, họ thực hiện việc chia cổ phần công ty cho nhân viên (tức *Employee Stock Ownership Plan*, viết tắt là ESOP). Họ đã chia cho 80 trong tổng số 250 nhân viên làm việc tại Marketics. Đó là một sự hào phóng theo bất kể tiêu chuẩn nào.

“Cuối cùng thì điều quan trọng là chúng tôi có thể nhìn vào gương và nói rằng chúng tôi đã làm điều đúng đắn, đã nhận được những gì xứng đáng. Chúng tôi đã mang cho người khác điều họ xứng đáng được hưởng. Ngay cả khi chúng tôi biết thỏa thuận này chuẩn bị xảy ra, chúng tôi vẫn cấp ESOP cho rất nhiều người khác. Chúng tôi cảm thấy đó là điều công bằng”.

Đến đây thì câu chuyện về Shankar Maruwada xin được khép lại. Thú thật, tôi không nén nổi cảm xúc thán phục trong lòng: lấy nhân lực và văn hóa làm nền tảng xây dựng doanh nghiệp, sau đó chia sẻ thành quả cho nhân viên của mình, chẳng trách gì họ lại thành công rực rỡ đến vậy!

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Đầu tiên là niềm đam mê, nếu bạn không có niềm đam mê trong công việc của mình thì bạn đang ở sai chỗ.

Thứ hai là sự can đảm. Nhóm của bạn sẽ dừng khi bạn dừng và sẽ không tiến được xa hơn. Bạn phải lựa chọn, và bạn phải thấy thoải

mái với lựa chọn đó dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Hãy vững vàng bước theo lựa chọn đó, và tiếp nhận kết quả mà nó mang lại. Có thể tốt, có thể xấu, nhưng nó giúp bạn có thêm kinh nghiệm. Quả thật, kinh nghiệm làm việc đã giúp ích trong trường hợp của chúng tôi.

Xin được nói thêm, ý tưởng tập trung vào văn hóa doanh nghiệp, tôi học được từ P&G. Họ có một nền văn hóa tuyệt vời, với sự tập trung cao độ vào các giá trị và đạo đức. Bất kể điều gì tôi biết về phân tích đều là từ P&G.

Cuối cùng, niềm đam mê không là gì nếu không đi kèm với sự hiểu biết, mà cái khó trong kinh doanh là không có câu trả lời đúng cho tất cả các trường hợp. Vậy nên, mọi ông chủ đều cần tuyển những nhân viên có khả năng học hỏi và biết nỗ lực trong công việc.

Mèo chín mạng



Vinayak Chatterjee (tốt nghiệp năm 1981)

Feedback Ventures

Ông Vinayak bỏ công việc của mình tại Pond's vì ông không tìm thấy ý nghĩa của việc bán xà phòng đến hết cuộc đời mình. Từ một công ty nghiên cứu thị trường khi vừa mới thành lập, sau một năm Feedback Ventures đã trở thành công ty tư vấn cơ sở hạ tầng và kỹ thuật hàng đầu Ấn Độ.

Ông Vinayak Chatterjee lớn lên ở một thị trấn nhỏ, cách Calcutta khoảng 40 km. Cha ông từng là giám sát sản xuất ở một nhà máy chế biến đay. “Đó là thời kỳ phát triển của công nghiệp xử lý đay, chủ công ty lại là người Scotland nên chúng tôi có cuộc sống rất tốt – nơi ở, hồ bơi, tất cả mọi thứ. Mẹ tôi là giảng viên kinh tế và khoa học chính trị ở Đại học Calcutta. Tôi là con một, lớn lên ở thị trấn nhỏ trong một gia đình trung lưu khá giả”.

Giống như rất nhiều gia đình Bangali(*) trung lưu, gia đình nhà Chatterjee làm việc ở các công ty hoặc giảng dạy, và chưa từng có ai theo nghiệp kinh doanh. Sau khi tốt nghiệp trung học phổ

thông ở Calcutta, ông Vinayak quyết định chuyển tới Delhi học đại học.

() Chỉ nhóm người sống ở vùng Bengal, phía Đông Bắc Ấn Độ giáp với Bangladesh.*

“Đó là thời kỳ đỉnh điểm của phong trào Naxalite^(*) ở Calcutta những năm 1970. Trong hoàn cảnh đó, do nhà tôi ở khá xa nên tôi phải ở trong một nhà trọ. Tôi biết đến Trường St Stephen's qua một số người cao niên và anh em họ hàng. Tôi đăng ký và được nhận vào trường”.

*(**) Đây là thuật ngữ chỉ chung cho nhóm du kích Cộng sản ở Ấn Độ.*

Việc học tập tại trường đã giúp mở rộng tầm nhìn cũng như tạo cơ hội cho ông tiếp xúc với nhiều người có hoàn cảnh khác nhau, bao gồm cả những người từ tầng lớp thượng lưu. Và điều đó không hề làm ông tự ti; ngược lại, ông Vinayak đã hòa nhập rất tốt, tạo dựng được những tình bạn sâu sắc và trở nên vô cùng tự tin. “Tôi đã phát triển vượt bậc trong môi trường cởi mở tại St Stephen's. Đó chắc chắn là ba năm vô cùng giá trị”, ông tự nhận xét.

Ông Vinayak biết rõ rằng mình muốn học kinh tế. Ngay cả nếu không học tại St Stephen's, ông cũng sẽ học kinh tế tại Trường Presidency ở Calcutta.

Thước đo phổ biến lúc bấy giờ mà tầng lớp trung lưu dùng để đánh giá một người trẻ tuổi theo học ngành kinh tế chính là Amartya Sen^(***). Ông Vinayak có thể đã vui vẻ hoàn thành chương trình học của mình và tiếp tục theo học Trường Kinh tế Delhi. Ông có thể đã xin vào cơ quan Ngoại giao Ấn Độ, và nếu không thành công, ông sẽ tiếp tục học lên Tiến sĩ (PhD) và trở thành giảng viên.

*(***) Nhà kinh tế học, triết gia người Ấn Độ. Năm 1998, ông trở thành người châu Á đầu tiên được trao giải thưởng Nobel Kinh tế.*

Nhưng nếu mọi chuyện theo đúng lộ trình đó, có lẽ ông Vinayak đã không xuất hiện trong cuốn sách này. Bạn thân của ông Vinayak tại St Stephen's là ông Ajay Banga. Ông Ajay là em trai của ông Vindi Banga, người đã đạt kết quả cực kỳ tốt tại Học viện Quản lý Ấn Độ, Phân viện Ahmedabad (IIMA) và vào làm việc cho HLL^(****). Bị hấp dẫn với cơ hội việc làm sau khi tốt nghiệp IIMA, ông Vinayak và nhóm bạn cùng làm bài kiểm tra CAT với rất ít sự chuẩn bị, và ông Vinayak được nhận vào. Nhưng rồi ngay sau đó, ông rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan khi phải đứng trước sự

lựa chọn giữa hai trường: Trường Kinh tế Delhi hay IIMA.

*(****) Một công ty sản xuất sản phẩm chăm sóc sức khỏe tại Ấn Độ.*

Ông đã định sẽ từ chối IIMA nhưng rồi các bạn của ông chỉ ra rằng: “Cậu luôn có thể quay trở lại học Trường Kinh tế Delhi. Nhưng nếu cậu không lựa chọn IIMA lần này thì cánh cổng sẽ đóng lại. Hãy suy nghĩ cho kỹ”.

Và hóa ra, IIMA đúng là sự lựa chọn phù hợp cho ông Vinayak, mặc dù ông rất ghét những môn về định lượng và không đầu tư nhiều cho việc học. “Tôi đã thực sự ghét trường IIMA trong suốt hai học kỳ đầu tiên. Không phải vì điểm số mà là vì tôi cho rằng nội dung khóa học chỉ đáng dành cho trẻ con”.

Nhưng đến học kỳ thứ ba, ông Vinayak bắt đầu bị lôi cuốn với những kiến thức của khóa học quản lý. Ông rất hứng thú với những môn học đòi hỏi lượng kiến thức xã hội rộng lớn như chính sách kinh doanh, marketing.

Nhưng lúc này, ông vẫn chưa biết mình muốn làm gì, vì vậy ông đã “theo chân đám đông”, xin tham gia một khóa huấn luyện mùa hè tại Pond's. Đó là công việc danh giá và ông Vinayak nhận được lời mời làm việc. Pond's đối đãi với ông cực kỳ tốt và giao cho ông vị trí Quản lý Bán hàng Khu vực chỉ sau sáu tháng làm việc. Nhưng chỉ hai tuần sau khi nhận được thư xác nhận cho vị trí này, ông Vinayak báo với sếp của mình là ông muốn từ chức.

Nguyên nhân là “Có điều gì đó trong tôi trỗi dậy. Ngay cả đến tận bây giờ tôi cũng không biết chính xác nó là gì. Nhưng tôi không thấy công việc của mình có chút ý nghĩa nào cả. Tôi không thấy hứng thú khi bán sản phẩm kem dưỡng da hay nước tẩy sơn móng tay Cutex của Pond's. Nó hoàn toàn vô nghĩa. Tôi nhìn mình trong gương và tự nhủ rằng nếu những sản phẩm này không có ý nghĩa gì đối với tôi, tôi có lẽ đang lừa dối cả bản thân mình lẫn cấp trên khi cố gắng bám víu công việc”.

Dù không có bất cứ lựa chọn nào khác, ông Vinayak đã rất chắc chắn về điều mà mình không muốn. Và đó là điểm khởi đầu. “Đây hoàn toàn không phải là một lựa chọn dễ dàng nhưng đó là tiếng gọi của trái tim, rằng nếu bạn không muốn làm một điều gì đó, không có ai có thể ép buộc bạn cả”. Đó là thời điểm tháng 1/1982 và ông Vinayak đã chọn con đường khó khăn để “đi tìm bản thân mình”.

Ông Vinayak đã có thể ở lại Bombay nhưng ông đã chọn quay trở

lại thị trấn nhỏ nơi ông lớn lên ở West Bangal. “Tôi dành một tháng với ba mẹ của mình. Tôi là đứa con duy nhất. Họ nói rằng họ đã khuyên tôi học trường Kinh tế Delhi và theo ngành Kinh tế. Tại sao tôi lại chọn IIMA và theo đuổi con đường này... Điều họ nhắc đến chính là ‘Maya Mrigaya’ – con nai vàng theo đuổi đồng tiền trong thế giới doanh nghiệp”.

Gia đình không hề gây áp lực cho ông về chuyện thu nhập. Họ chỉ yêu cầu ông làm một công việc được kính trọng.

Ông Vinayak đã luôn yêu thích việc viết lách. Ông đã từng là một thành viên của tạp chí Trường St Stephen's và cũng là biên tập viên của tạp chí *Synergy* của IIMA. Vậy là ông đã nghĩ sao không kết hợp kinh doanh với công việc làm báo. Ông nhận được lời mời làm việc của ông C R Irani, một nhà báo nổi tiếng tại Ấn Độ, để bắt đầu hoạt động kinh doanh của tờ *Statesman* tại Calcutta. Không chỉ vậy, ông Vinayak còn nhận được lời mời từ ông Ashok Advani để trở thành phóng viên cho tạp chí *Kinh Doanh Ấn Độ* vừa được thành lập tại Bombay.

Nhưng bà Chatterjee đã mong muốn cậu con trai Vinayak trở lại IIMA và hoàn thành chương trình tiến sĩ. Bà nói: “Con mới 21 tuổi, con có thể trở thành tiến sĩ khi mới chỉ 23-24 tuổi. Không cần phải vội vàng nhận việc làm”. Ông Vinayak đã làm theo lời mẹ. Ông trở lại trường và tham gia chương trình nghiên cứu sinh (FRM) tại IIMA.

“Tôi vẫn nhớ mình đem theo chiếc hòm thép cùng túi đồ đạc của mình trên chuyến tàu Ahmedabad – Howrah. Cuộc hành trình dài 48 giờ đồng hồ, rồi tôi trở lại ký túc xá số 17 và nhận phòng. Tôi chọn đề tài chính sách kinh doanh và bắt đầu làm việc ở thư viện”.

Và rồi một điều thú vị xảy ra. Giáo sư VL Mote gọi ông Vinayak đến nhà của mình. Và ở đó ông gặp ngài Raunaq Singh, chủ tịch của Tập đoàn Apollo, người mà ông Vinayak chưa từng biết đến trước đó. Giáo sư Mote cho ông Vinayak biết rằng có một công ty tên là Cao su Apollo đang ở trong tình trạng nợ nần do bị chính phủ quốc hữu hóa(****) .

(****) Có một câu chuyện dài đằng sau sự việc này. Nhưng công ty đã được trao trả lại cho gia đình ông Singh sau phán xét của Tòa án Tối cao Ấn Độ vào năm 1981.

Lúc bấy giờ, vị chủ tịch này đang cần kíp một thạc sĩ quản trị kinh doanh để giúp ông xoay chuyển tình hình công ty. Giáo sư Mote

nói: “Vinayak, chúng tôi biết anh quay trở lại đây học tiến sĩ, nhưng anh có muốn nhận cơ hội trở thành trợ lý điều hành của ông Raunaq Singh không?”.

Đó là một trong những chặng đường đời mà người ta cảm thấy bản thân chưa được vững vàng. Ông Vinayak tâm sự: “Một mặt thì tôi biết rõ rằng mình không muốn làm việc liên quan đến hàng tiêu dùng đa quốc gia. Mặt khác, tôi vẫn chưa biết mình muốn làm gì. Tôi vẫn đang thu lượm ý tưởng, góp nhặt cơ hội, về một điều gì đó sẽ được tạo ra, một điều gì đó sẽ xuất hiện trên con đường của tôi”.

Ông Vinayak chấp nhận lời đề nghị. Ông gia nhập Tập đoàn Raunaq, mà thời điểm đó bao gồm công ty Ông Thép Bharat, Thiết bị Bharat và Cao su Apollo – một công ty khá lớn ở Bắc Ấn. Ba năm sau đó – từ 1982 đến 1985 – là khoảng thời gian cực kỳ khó khăn. Bởi vì trong những năm này, tình thế của Cao su Apollo đã thực sự xoay chuyển.

“Không phải chỉ có mình tôi”, ông Vinayak khiêm tốn nói. “Có một nhóm rất nhỏ - một trong số họ hiện đang là giám đốc của Cao su Ceat – anh Paras Choudhary, và một người khác hiện đang là chủ tịch của Cao su Apollo – anh Omkar Kanwar”. Tuy nhiên, ở tuổi 22 thì ông Vinayak là người trẻ nhất trong nhóm. Công việc dù rất bận rộn nhưng khiến cho ông thấy hài lòng. Nó rất khác với việc bán kem dưỡng thời ông còn ở Pond’s. Điều quan trọng là được làm một phần của bức tranh lớn hơn – làm việc bằng chính đôi tay mình, thực hiện những quyết định lớn nhỏ để tái thiết kế DNA cho công ty.

“Tôi bay từ Delhi tới Cochin mỗi thứ Hai, thăm nhà máy tại Thrissur, Kerala. Cải tạo 22 văn phòng chi nhánh, phát triển sản phẩm, tiếp thị. Nhưng để rút ngắn câu chuyện, tôi đã học được cách quản lý ‘thời gian thực’. Những ngày đó có rất nhiều công việc quản lý bên ngoài – giấy phép, đi lại qua các hành lang để xin khoản vay từ Công ty Dịch vụ Tài chính IDBI(*****) , các cuộc họp công nghiệp, họp với hiệp hội ngành sản xuất lốp xe”. Ông Raunaq Singh là chủ tịch của Hiệp hội Thương mại và Công nghiệp Ấn Độ (Assocham), vì vậy ông Vinayak cũng phải soạn thảo bài phát biểu cho cấp trên.

*(*****) Đây là một công ty tài chính của Chính phủ Ấn Độ, trụ sở chính đặt tại Mumbai. Tiền thân của nó là Ngân hàng Phát triển Công nghiệp Ấn Độ.*

“Giai đoạn 3 - 4 năm đó thật tuyệt vời. Tôi đã rất vất vả nhưng cũng học được rất nhiều. Cao su Apollo là trường học của tôi theo nhiều cách khác nhau. Họ đã dạy cho tôi kỹ năng quản lý thực tế trong một công ty đậm chất Hindu”.

Đây cũng là điều mà chắc chắn mọi thạc sĩ Quản trị Kinh doanh đều cần phải học.

Điều thứ hai là cơ hội được nhìn thế giới từ trên xuống. Từ văn phòng chủ tịch, ông Vinayak nhận ra rằng ông vẫn không thích công việc làm công ăn lương. “Ở độ tuổi 45, nếu tôi thực sự giỏi thì tôi sẽ là giám đốc của Cao su Apollo. Vậy thì sao chứ?”.

Tất cả mọi thứ nghe có vẻ quá dễ dàng để đạt được, thế thì đâu mới là thử thách? Vậy là ý tưởng trở thành một doanh nhân nảy ra.

Khi đó, bà Rumjhum, vợ của ông Vinayak đang làm việc cho tổ chức nghiên cứu nổi tiếng IMRB. Bà đã cho ông biết về cơ hội kinh doanh. Ông Dorab Sopariwala và ông Titu Ahluwalia đã rời khỏi IMRB và mở công ty MARG tại Bombay. Đó là sự cạnh tranh đầu tiên mà IMRB từng nếm trải. Nhưng không hề có công ty nào tương tự như MARG tại Delhi.

Và ông Vinayak cảm thấy đã đến lúc làm một điều gì đó mới mẻ. Ông đã 26 tuổi.

“Tôi nhận ra rằng tôi có một số điểm yếu. Tôi không phải là người của những chi tiết. Tôi giỏi về chiến lược, tiếp thị và xây dựng quan hệ hơn là điều hành hoạt động. Khi đó tôi cho rằng mình cũng không hiểu gì về tài chính. Vì vậy, nếu muốn mở một công ty thì tôi cần lập một nhóm những người có cùng chí hướng, có thể bổ khuyết cho nhau những mặt mạnh của mỗi người”.

Ông Vinayak kết nối với một số bạn cùng khóa – ông BK Jain (thủ khoa) và ông Ram Subramaniam. Và cả vợ mình, bà Rumjhum, cử nhân tâm lý học từ Đại học Calcutta. Thêm vào nhóm là một người bạn rất thân từ khi còn học ở St Stephen's – ông Rashmi Malik – cũng là một người bạn cùng khóa ở IIMA và đã từng làm việc cho AF Ferguson.

Mỗi thành viên của nhóm đều đóng góp một số kỹ năng đặc biệt. Ví dụ như ông Ram là một kỹ sư công nghệ, một MBA và là một kế toán viên đã từng làm việc với Giáo sư SK Bhattacharya về hệ thống kết cấu quản lý. Ông hiện là Phó Chủ tịch của Feedback Ventures. Ông Jain và ông Rashmi Malik hiện không còn làm việc

trong công ty.

Để bắt đầu, nhóm quyết định rằng việc mở một công ty nghiên cứu thị trường là hợp lý và góp mỗi người 15.000 rupee làm vốn ban đầu. Vào thời điểm đó, *Feedback* là một cái tên nghe có vẻ hợp lý. Cái tên này ở lại với công ty cho đến ngày nay dù họ không còn hoạt động trong mảng tiếp thị nữa.

Điều đầu tiên mà các doanh nhân làm là gặp ông Prakash Tandon và mời ông làm chủ tịch danh dự. Để ăn mừng cho việc này, Feedback đã tổ chức một bữa tiệc lớn và tiêu tốn một nửa số vốn ban đầu. Nhưng may mắn thay, các khách hàng không khó để tìm. Các bạn cùng khóa từ IIMA của ông đã đạt được tới cấp độ quản lý. Một số làm ở Nestle, một số làm ở AmEx. Các dự án nghiên cứu thị trường bắt đầu đổ về.

“Vậy là chúng tôi thâm nhập được vào ngành kinh doanh này. Ngành nghiên cứu thị trường... nhưng những sự kiện diễn ra sau đó đã tái định hình hoạt động của công ty”. Câu chuyện về việc Feedback đã chuyển từ một tổ chức nghiên cứu thị trường sang một công ty xây dựng và phát triển cơ sở hạ tầng liên quan đến tính ngẫu nhiên hơn là sự có chủ ý.

Bởi vì thật ra, họ không có một chiến lược rõ ràng.

Chủ cũ của ông Vinayak, ông Raunaq Singh tới tìm ông và nói: “Có một tập đoàn tên là Booker (chính là tập đoàn trao Giải thưởng Booker) muốn mở một nhà máy. Các anh có nhận việc này không?”. Ông Vinayak đồng ý.

Feedback tham gia với vai trò tư vấn nghiên cứu thị trường. “Nhưng họ nhìn thấy ở chúng tôi tiềm năng có thể giúp họ xây dựng dự án ở Ấn Độ, nơi mà họ không có quản lý. Vậy là cuối cùng chúng tôi phụ trách xây dựng nhà máy. Và rồi thông tin được truyền đi rằng có một nhóm thạc sĩ tốt nghiệp từ IIMA, có đạo đức nghề nghiệp và hoàn toàn có thể thực hiện loại công việc này”.

Ở thời điểm năm 1991, ông Narasimha Rao làm Thủ tướng Chính phủ và Ấn Độ bắt đầu mở cửa. Đầu tư trực tiếp từ nước ngoài (FDI) bắt đầu đổ về và cùng với sự giảm thiểu giấy phép, rất nhiều các công ty đa quốc gia thâm nhập vào Ấn Độ. Feedback giúp mở nhà máy Coca Cola, General Motors và một số nhà máy khác. Và mô hình kinh doanh đã thay đổi. Feedback rời bỏ việc nghiên cứu thị trường để tập trung vào mở các nhà máy.

“Chúng tôi thực hiện công việc nghiên cứu thị trường trong vòng

năm năm – từ năm 1985 đến năm 1990. Công ty đứng thứ tư trong nước với 4 - 5 văn phòng chi nhánh và các khách hàng tốt. Công việc kinh doanh thuận lợi nhưng chúng tôi thấy thích thú với các dự án liên quan đến cơ sở hạ tầng hơn”. Dịch vụ nghiên cứu thị trường trở nên nhàm chán. Rồi bỏ những thứ như màu xà phòng hay vị thuốc đánh răng để làm việc liên quan đến Hội đồng Xúc tiến Đầu tư Nước ngoài của Ấn Độ (FIPB), chính sách ngành công nghiệp, công trình dân dụng, thông quan máy móc, giấy phép nhập khẩu – chuỗi giá trị này có vẻ thú vị hơn rất nhiều.

“Có phải đối với ông điều quan trọng là được làm những việc thú vị không?”, tôi hỏi.

“Đúng... Tiền chỉ là một phụ phẩm. Phát triển doanh nghiệp, doanh thu là một phụ phẩm của những điều mà trái tim và khối óc của bạn muốn làm. Vì vậy, nếu bạn theo chúng thì tiền sẽ tới. Đó là lý thuyết của ngài Mahatma Gandhi: ‘Tìm kiếm mục tiêu và của cải sẽ xuất hiện’. Điều đó đã đúng với chúng tôi. Tôi nhìn thấy khẩu hiệu này ở Bombay vài năm trước và tự nhủ: ‘Ồ, điều này có thể ứng dụng vào cuộc sống của chúng ta!’”.

Tìm kiếm một điều gì đó bạn muốn làm, một điều mà bạn say mê và một người nào đó sẽ trả tiền để bạn thực hiện nó. Tất nhiên là không tính những ý tưởng ngu ngốc.

Việc thay đổi hướng đi của Feedback diễn ra một cách dễ dàng và tự nhiên, không hề có sự hy sinh nào. Thông tin được lan truyền và công việc đổ về. Và rồi chính quyền bang biết đến Feedback.

“Lại là một sự trùng hợp thú vị nữa của số phận, chúng tôi được chính quyền bang Tamil Nadu gọi để xây dựng khu công nghiệp cho khu vực tư nhân đầu tiên của Ấn Độ tại Chennai, ngày nay nó có tên là Thành phố Thế giới Mahindra. Vậy là vào giữa những năm 1990, từ các nhà máy chúng tôi chuyển sang xây dựng các khu công nghiệp”.

Và một công ty với khởi đầu 5 - 10 người tiếp tục phát triển đến ngày nay, thành một công ty với khoảng 1.000 chuyên gia. Kế hoạch là đạt đến con số 5.000 trong 3 - 4 năm nữa. Nhưng họ chắc chắn đã từng gặp phải nhiều khó khăn nữa, hay những điểm giới hạn?

“Vâng, có một điều cần nói đến, có liên quan đến bước ngoặt của chúng tôi vào năm 1997. Sở dĩ chúng tôi có thể chuyển sang hoạt động trong lĩnh vực cơ sở hạ tầng là nhờ cuộc gặp mặt với ông

Deepak Parekh. Ông là cố vấn cá nhân cho tôi cũng như công ty theo nhiều cách khác nhau”.

Cổ đông bên ngoài thực sự của Feedback là ngân hàng HDFC. Và hiện giờ có cả công ty tài chính hàng đầu Ấn Độ, IDFC. Đó là hai cổ đông lớn nhất, và chủ tịch của họ là một người – ông Deepak Parekh. Và ông đã rất quan tâm đến Feedback, dẫn dắt công ty, gợi ý rằng công ty nên nhận vốn sở hữu cá nhân. Một trong những lời khuyên của ông được Feedback thực hiện, đó là chọn “chuyên ngành cơ sở hạ tầng” – điều không phổ biến khi đó. Rồi Feedback đã từ bỏ việc xây dựng nhà máy để thực hiện các dự án khó hơn – công viên, đường giao thông, đường cao tốc; và họ đã thành công (ít nhất là tính đến thời điểm tôi đang ngồi viết cuốn sách này).

Đến đây, tôi có suy nghĩ: Liệu có cần phải từ bỏ những mảng hoạt động cũ khi tham gia vào mảng mới? Chẳng phải rất nhiều công ty thực hiện được cả hai hay sao? Vâng, rất nhiều công ty làm vậy nhưng Feedback thì luôn di chuyển từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác.

“Cơ sở hạ tầng là một lĩnh vực rất rộng. Chúng tôi xây dựng 5.000 km đường giao thông, các khu công nghiệp chuyên biệt, và cả các bệnh viện nữa. Chúng tôi làm tư vấn nhưng một lượng lớn công việc kinh doanh hiện giờ là về kỹ thuật. Chúng tôi có khoảng 600 kỹ sư, thực hiện tất cả mọi việc từ kỹ thuật cơ bản đến thiết kế xây dựng, giám sát và quản lý dự án”, ông Vinayak cho biết.

Feedback tự nhận là họ có 70% lượng công việc thiên về kỹ thuật, 30% còn lại là về tư vấn.

Công việc tư vấn khá dễ dàng đối với các MBA, nhưng kỹ thuật chuyên sâu và thực hiện các dự án lớn thì lại là một chuyện hoàn toàn khác. Làm sao họ làm được việc này? Ông Vinayak nhớ lại cơ hội gặp mặt ông Nambiar, khi đó là Cao ủy của Malaysia.

Ông hỏi: “Các anh làm gì?”.

“Chúng tôi tư vấn cơ sở hạ tầng”, ông Vinayak đáp.

“Các anh không làm công việc về kỹ thuật ư?”.

“Có chứ”.

“Có một công ty Malaysia muốn thâm nhập vào Ấn Độ”, ông Nambiar gợi mở.

Vậy là ông Vinayak và ông Ram tới gặp người đại diện của công ty đó, đề xuất làm việc với họ và thực hiện một liên doanh 50:50 tại chỗ. Đó là HSS Integrated, tập đoàn Tư vấn Kỹ thuật hàng đầu Malaysia. Đơn giản là họ sẽ tiến hành kiểm nghiệm trước (PQ), và sau vài năm thì Feedback sẽ mua lại công nghệ.

Ông Vinayak cho biết rõ thêm về thương vụ này với phía đối tác Malaysia: “Việc lựa chọn chuyên ngành diễn ra trước và sau đó là hoạt động liên doanh. Đương nhiên là chúng tôi phải biết tận dụng thời cơ. Chúng tôi không suy nghĩ quá nhiều. Khi tham gia vào liên doanh, ông Ram và tôi nói: ‘Nếu có phạm phải sai lầm thì rồi chúng ta sẽ nhận ra’. Và ngày hôm nay Feedback là một trong mười công ty kỹ thuật hàng đầu Ấn Độ. Với kinh nghiệm thực hiện 5.000 km đường, cầu, khu công nghiệp”.

Và rồi, ông Vinayak khẳng định sức mạnh của thương hiệu Feedback: “Bạn biết đấy, mỗi khi ai đó nghĩ đến dự án cơ sở hạ tầng là điện thoại của tôi lại đổ chuông. Chúng tôi không thể đòi hỏi điều gì hơn về mặt thương hiệu. Tôi thậm chí không thể kham nổi số cuộc gọi đến trong ngày hôm nay – số lượng đơn đặt hàng của chúng tôi nhiều vô cùng”.

Hiện nay, họ đã có kế hoạch mở rộng và phát triển công ty. Việc phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO) sẽ được thực hiện trong vòng 2 - 3 năm tới. Không cần phải vội vã trong việc này vì công ty đã có đủ nguồn vốn từ những cổ đông như L&T. Nhưng những nhà sáng lập ban đầu vẫn nắm giữ 40% cổ phần. Kế hoạch năm sau là *tăng trưởng nhanh chóng* – tăng mức độ thâm nhập thị trường, tăng thị phần, tăng quy mô thị trường đối với các lĩnh vực kinh doanh đang hoạt động.

Nhưng đây không phải là một con đường hoàn toàn bằng phẳng. Trên thực tế, đã có thời điểm công ty gần như phải đóng cửa. Đó là “vào thời điểm năm 1998 - 1999, chi phí của chúng tôi cao hơn giá trị đơn đặt hàng rất nhiều. Chúng tôi chi nhiều hơn thu. Một ngày trước ngày cuối tháng và chúng tôi không có tiền để trả lương... Thế là tôi phải đáp chuyến bay đến Mumbai để gặp ngài Deepak Parekh và kêu lên: ‘Thưa ngài, tôi thực sự cần được giúp đỡ’. Nghe giống như là tôi đang sắp chết đuối và cần được giải cứu vậy! Và ông Parekh đã thả phao cứu sinh”.

“Có những con người có lòng tin ở bạn. Ông đã nhìn thẳng vào mắt tôi và nói: ‘Anh sẽ thoát được ra khỏi những rắc rối này nếu tôi giải cứu anh chứ?’”. Năm phút sau, ông Vinayak bước ra khỏi văn phòng với một tờ ngân phiếu trong tay.

Khi nhìn lại thì câu chuyện có vẻ đoạn kết có hậu của một câu chuyện cổ tích - điều tốt đẹp tất yếu sẽ xảy đến. Nhưng giai đoạn 1998 - 1999, họ thực sự đã gặp rất nhiều khó khăn. Một số đơn vị phải đóng cửa, một số người đã phải thôi việc. Thêm nữa, việc chuyển đổi từ tư vấn sang xây dựng cơ sở hạ tầng không được một số lãnh đạo của công ty ủng hộ.

Để bạn đọc nắm rõ thông tin, thì Feedback đã ba lần rơi vào nguy cơ phá sản, do kế hoạch kinh doanh kém hoặc do những quyết định sai lầm. Nếu không có một số người bạn hoặc các tổ chức giúp đỡ... thì Feedback Ventures đã biến mất ở thì hiện tại.

“Và đó là những món nợ mà tôi chẳng thể trả hết trong cuộc đời mình. Món nợ tài chính đã được trả, chúng tôi hoàn toàn sạch nợ, nhưng đó là một trải nghiệm đáng xấu hổ. Bởi vì ngày nay nếu một ai đó nói với tôi rằng: ‘Các anh thật thành công’, thì tôi biết rõ trong tim mình rằng đã có ba lần tôi vấp phải những sai lầm ngu ngốc và suýt chút nữa thì ra đường... Và theo cách nào đó, bạn biết rằng đây là một sự sắp đặt của thượng đế. Bạn nhận ra rằng bạn có khả năng để thực hiện nhiều điều, và bạn sẽ gặp phải sai lầm trong cuộc sống. Nhưng nếu bạn thành thật về mục tiêu của mình, bạn không bao giờ lừa dối ai; và khi bạn bộc lộ rõ sự tập trung, cam kết thì sẽ có những người trong xã hội này dùng chân để giúp đỡ bạn”.

Vì thế Feedback, theo một cách nào đó, là một trải nghiệm đầy tính triết lý. Đương nhiên là đã có những lựa chọn khó khăn nhưng luôn có sự công bằng. “Nếu tôi giảm một nửa số lương của nhân viên thì tôi cũng sẽ giảm một nửa số lương của mình”, ông Vinayak khẳng định.

Vậy trong ba lần công ty gần như phá sản, mỗi lần là do một sai lầm khác nhau?

“Một lần, chúng tôi đã phát triển rất tốt. Đến một thời điểm, chúng tôi nghĩ rằng mình có thể làm những nhà phát triển. Vậy là chúng tôi xin giấy phép để phát triển một thị trấn có diện tích đến hơn 4 héc-ta, đổ rất nhiều tiền bạc và công sức vào đó để rồi nhận ra mình chưa có đủ khả năng làm việc đó”.

DNA quy định rằng mọi vật, mọi cá thể đều khác nhau. “Và một người không thể làm tất cả mọi thứ. Chúng tôi nhận ra rằng trở thành nhà phát triển không nằm trong DNA của mình. Chúng tôi có thể là nhà cung cấp thông tin rất tốt cho các nhà phát triển như L&T hay DLF”.

Một lần suýt phá sản khác xảy ra vào đầu những năm 1990. Mỗi lần lâm vào cảnh ngặt nghèo đó đều là những trải nghiệm vô cùng khó khăn. Nhưng một khi bạn thoát ra được thì bạn sẽ trở nên mạnh mẽ hơn. Bạn học được ý nghĩa của việc *đón nhận rủi ro*.

Người ta thường nhắc đến rủi ro khi bỏ việc đang làm để dấn thân vào kinh doanh. Nhưng mọi doanh nhân tôi gặp đều chế giễu ý tưởng này. Họ sẽ nói: “Rủi ro nào chứ? Điều tồi tệ nhất là các đối tác sẽ mất 15.000 rupee tiền vốn. Đó là một số tiền khá lớn vào thời điểm đó nhưng nó rất đáng để bỏ ra. Không hề có rủi ro về việc kiếm sống – sẽ luôn có công việc để làm. Và chỉ 2 - 3 năm khi bạn còn ở độ tuổi 20 thì khó lòng khiến bạn mất ưu thế khi làm công ăn lương... Vấn đề thực sự là nhóm người xung quanh bạn, những người bạn và gia đình sẽ nói gì nếu bạn thất bại. Chúng tôi quyết định sẽ không quan tâm về điều đó”.

Điều thú vị về ông Vinayak – và cũng là về rất nhiều các doanh nhân khác – là nhận thức về bản thân. Nhận thức rằng dù cho bạn có được một công việc tuyệt vời nhất so với những người bạn ở đại học thì điều đó cũng không làm nên con người bạn. Họ hiểu rằng giá trị mỗi cá nhân là điều cao quý hơn một tấm danh thiếp hay một bảng lương.

“Vào thời của chúng tôi, công việc tiếp thị hàng tiêu dùng là cột mốc đánh dấu sự thành công trong lĩnh vực quản lý. Có sự cường điệu và hấp dẫn quá mức về các công việc ở những công ty đa quốc gia. Thế nhưng tôi lại không bao giờ hiểu được điều gì tuyệt vời trong việc bán phần Dreamflower ở vùng nông thôn Ấn Độ. Tôi chẳng thêm quan tâm đến việc đó”.

Bí quyết là tìm được công việc mà bạn thực sự quan tâm và làm việc thật tốt. Và điều này có thể áp dụng được với hầu hết công việc.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

- Đối với việc phát triển bản thân, lời khuyên duy nhất của tôi là hãy thành thật với tiếng nói bên trong bạn. Hãy làm điều bạn muốn. Nếu tiếng nói bên trong bạn mách bảo rằng bạn thích làm một nhân viên trong một công ty, và rằng sẽ làm tốt điều đó – thì hãy làm vậy. Đừng áp đặt bất cứ giá trị nào lên nó. Rất nhiều bạn cùng khóa với tôi thành công trong công việc đó, xây dựng được tiếng tăm tốt và là những nhà quản lý toàn cầu. Nếu tiếng nói bên trong bạn nói “đó là con đường của mình” thì hãy đi theo nó.

Và nếu tiếng nói bên trong bạn bảo rằng “con đường dành cho tôi là doanh nghiệp xã hội” thì hãy thực hiện nó. Nếu tiếng nói đó bảo rằng “tôi muốn làm nhà văn, nhà báo, người viết sách” thì hãy nghe theo nó. Tôi có một người bạn từ trường St Stephen’s, anh Ramchandra Guha, học kinh tế và trở thành nhà sử học. Và hãy nhìn xem tiếng tâm mà anh xây dựng được ngày hôm nay.

Điều tôi nhận thấy là có rất nhiều người đã nghe thấy tiếng nói bên trong mình nhưng lại không có đủ niềm tin để thực hiện nó.

Đừng quá bận tâm về những người xung quanh. Bạn có thể thành công, có thể không, nhưng với triết lý thị trường, thế nào là thành công và thế nào là thất bại? Ít nhất bạn vui lòng khi nhìn vào trong gương và nói rằng: “Tôi đang làm điều mà tiếng nói bên trong mách bảo!”. Không có gì phải lo lắng cả, tôi đang làm điều mà tôi muốn.

- Đối với việc kinh doanh, tôi không muốn đặt ra một giá trị cụ thể nào. Nó không phải là một xu hướng hay một mốt thời trang để theo đuổi.

Vì vậy, lời khuyên duy nhất của tôi là tìm kiếm mục đích, những điều còn lại sẽ theo sau. Con đường cuộc đời sẽ đưa bạn đến bất cứ nơi nào. Đừng quá lo lắng về kết quả. Hãy sẵn sàng trụ vững, và hãy nhớ câu nói của Narayana Murthy(*****) : “Mất 25 năm thì tôi mới có thể đạt được thành công chỉ sau một đêm”.

(*****) Một doanh nhân trong lĩnh vực công nghệ thông tin, là nhà sáng lập, điều hành và phát triển công ty CNTT Infosys. Ông được mệnh danh là Bill Gates của Ấn Độ và là nhân vật có vai trò lớn trong việc phát triển CNTT và tạo việc làm tại Ấn Độ.

Một hành trình dài



Madan Mohanka (tốt nghiệp năm 1967)

Tega Industries

Vào giai đoạn những năm 1970, ông Madan đã mất 7 năm để có được sự đồng ý của chính phủ trong việc cộng tác với phía nước ngoài. Nhưng ông đã kiên trì theo đuổi giấc mơ tạo nên một công ty thành công trong ngành kỹ thuật.

Trong việc chuyển đổi một công ty thực hiện lắp đặt điện tử có quy mô nhỏ, để nó trở thành một công ty kỹ thuật đa quốc gia, ông Madan Mohanka đã phải đối mặt với những trở ngại và thách thức tương tự với việc mở công ty mới. Niềm đam mê được ông theo đuổi bằng mọi giá. Và niềm đam mê đó đã dẫn tới sự ra đời của Tega Industries, và ông nuôi dưỡng nó qua tất cả những thời điểm khó khăn nhất.

Ngày hôm nay, Tega Industries là công ty lớn thứ ba thế giới về thiết kế giải pháp trong lĩnh vực thiết bị khai thác khoáng sản.



Ông Madan Mohanka nằm trong lứa đầu tiên tốt nghiệp

chương trình MBA của Học viện Quản lý Ấn Độ, Phân viện Ahmedabad (IIMA). Ở thời đó, học viện còn chưa có tên tuổi. Thực tế, gia đình ông Madan là một gia đình làm kinh doanh, vì thế việc ông đi học để biết cách kinh doanh có vẻ là vô nghĩa.

Trước đó, ông Madan đã có bằng cử nhân thuộc ngành kỹ thuật. Nhưng ông đã theo học ở IIMA và việc này đã thay đổi cách nhìn nhận của ông về kinh doanh, nhất là triết lý kinh doanh gia đình cổ điển: “Trong môi trường mà tôi lớn lên thì điều duy nhất có tầm quan trọng là tốc độ mà một người giúp gia tăng tài sản cho gia đình”(*), ông Madan nhớ lại.

() Một số những thông tin ở chương này được dựa trên loạt bài về Tega của giáo sư V L Mote và giáo sư Jahar Saha.*

Ông Madan không có được ưu thế đó, song ông vẫn gia nhập công ty của gia đình sau khi lấy được bằng MBA. Đó là công ty Trách nhiệm Hữu hạn Tư nhân Techno Electric hoạt động trong lĩnh vực lắp đặt điện tử. Công ty được điều hành bằng phương thức khá truyền thống và đây cũng chính là điểm mà ông Madan muốn thay đổi.

Ví dụ như, mặc cho bản chất ngành kinh doanh đòi hỏi, Techno Electric không hề thuê bất cứ kỹ sư có bằng cấp nào. Ông Madan đã thuê năm kỹ sư tốt nghiệp đại học và bổ sung một số hướng kinh doanh mới vào hoạt động của công ty, những hướng vốn đòi hỏi công nghệ phức tạp. Techno Electric bắt đầu đảm nhận việc thiết kế, cung ứng và lắp đặt Hệ thống Xử lý Nhiên liệu. Việc này không đòi hỏi nhiều ở vốn đầu tư, vả lại tỷ suất lợi nhuận lại vô cùng hấp dẫn.

Ngoài những lợi ích về mặt tài chính, công cuộc đa dạng hóa này cũng giúp thay đổi tính chất của công ty. Từ một công ty chỉ chuyên cung cấp các nguyên liệu và nhân công cho việc cài đặt điện tử, Techno Electric đã chuyển đổi thành một công ty kỹ thuật.

Ông Madan đã liên tục tìm kiếm những mảng hoạt động mới và những cơ hội mới để mở rộng. Ông sử dụng những phương thức đơn giản để phát hiện những cơ hội ấy – lướt qua các tạp chí thương mại quốc tế có liên quan đến các ngành công nghiệp khai thác mỏ, than đá, sắt và năng lượng, “Nếu bất cứ sản phẩm nào có vẻ như có tiềm năng ở thị trường Ấn Độ, tôi sẽ viết thư cho nhà sản xuất và hỏi han thật cặn kẽ”. Đây là một niềm đam mê cá nhân; những thành viên khác của gia đình vì bận rộn với việc

quản lý các chi nhánh của công ty tại Jamshedpur và Durgapur nên thường không mấy quan tâm tới việc này.

Rồi ông Madan đạt được thành công đầu tiên trong việc hợp tác nước ngoài – đó là với đối tác Bischoff and Hensel, một công ty Đức sản xuất trống cáp cơ giới. Techno Electric gần như đạt được vị trí độc quyền trong ngành kinh doanh này, và dù rằng thị trường là vô cùng nhỏ, doanh thu hàng năm của công ty đạt mức 19 lakh rupee trong năm đầu tiên.

Con số này là 32,5 lakh vào năm 1976 – đây là bước nhảy vọt đối với công ty. Lợi nhuận rất cao và nhờ sự khích lệ từ thành công này mà ông Madan đã thành lập hai công ty mới.

Công ty đầu tiên là Electro Zavod (Ấn Độ), được điều hành bởi một chuyên gia cao cấp từ Techno Electric. Công ty này tập trung vào các dự án cho nhà máy thép và năng lượng. Công ty thứ hai – Techno Pipe Works – được thành lập để thực hiện các dự án ống dẫn. Trong lúc những dự án mở rộng và phát triển kinh doanh này đang được thực hiện, một sự kiện lớn hơn đang chờ ở phía trước.

Vào tháng 6/1971, ông Madan nhìn thấy một quảng cáo của Skega AB (Thụy Điển) trong một tạp chí khai thác mỏ. Skega chuyên về thiết kế, phát triển và sản xuất các sản phẩm cao su chống mài mòn cho ngành công nghiệp khai thác mỏ và công nghiệp sản xuất xi măng.

Vậy là “tôi viết một bức thư gửi cho Skega, nói rằng tôi muốn tới thăm Thụy Điển vào tuần đầu tiên của tháng 7/1971 để gặp Giám đốc Quản lý của công ty. Họ hồi đáp rằng họ không mong muốn có công ty trung gian cho sản phẩm của mình tại Ấn Độ. Có điều tôi không nhận được lá thư đó. Tôi gửi họ một bức điện báo và tôi đến gặp họ”.

Đương nhiên là họ đã rất ngạc nhiên, nhưng vẫn cử một kỹ sư bán hàng tới gặp ông Madan tại sân bay. Việc bàn bạc đã rất thuận lợi và mối quan hệ được thiết lập. Mặc dù vậy, người quản lý kỹ thuật của Skega vẫn còn nghi ngờ về khả năng của công ty ông Madan trong việc tiếp thu công nghệ của Skega, cũng như tiếp thị nó ra khắp thị trường Ấn Độ.

Khi trở về từ Thụy Điển, ông Madan đã nhờ tới sự tư vấn của ông N Guha, Kỹ sư trưởng (bộ phận bảo trì) của Tổng công ty Phát triển Khoáng sản Quốc gia (NMDC). Sau khi xem xét văn bản và tài

liệu quảng cáo của Skega, ngài Guha thúc giục ông Madan, rằng nhất định ông phải tiến tới. Và đó chính là sự bắt đầu của một chặng đường đeo đuổi dài, khó khăn và đầy đam mê.

Qua thư từ và điện báo, ông Madan đã bắt đầu nhắc Skega về việc gửi văn bản thỏa thuận. Vào ngày 24/8/1971, Skega đã chấp thuận để Techno Electric trở thành đại diện của họ tại Ấn Độ và Nepal trong vòng một năm dưới những điều kiện nhất định. Vào năm 1972, một đại diện từ Thụy Điển tới để tìm hiểu tiềm năng tại thị trường Ấn Độ. Đổi lại, một kỹ sư phát triển từ Ấn Độ tới Thụy Điển để được phía Skega huấn luyện do sản phẩm và quy trình sản xuất của họ khá phức tạp.

Trên thực tế, điều này đòi hỏi một sự thay đổi lớn trong tư duy do nó là sự kết hợp của ba công nghệ khác nhau – mài, khai thác khoáng sản và kỹ thuật cơ khí. “Chúng tôi không thể tìm được một kỹ sư nào có hiểu biết về cả ba lĩnh vực, vì vậy chúng tôi tự đào tạo kỹ sư của mình để tiếp thu công nghệ và áp dụng chúng. Và điều này đòi hỏi một thái độ làm việc hoàn toàn khác so với trước đây, cũng như phải có tính chuyên nghiệp rất cao”.

Trong khi đó, khoảng thời gian giữa năm 1972 và 1974, cứ mỗi sáu tháng là kỹ sư thị trường của Techno, ông Manoj Basu lại đi đến rất nhiều nơi để thực hiện bài trình bày cho các khách hàng tiềm năng. Có vẻ như thị trường có nhu cầu khá tốt cho sản phẩm. Techno nhận được đơn đặt hàng với tổng giá trị 3 lakh và Skega tiến tới thỏa thuận cấp phép. Ông Madan gặp ông Assar Svensen, Giám đốc Quản lý của Skega.

Thực tế cuộc gặp mặt với ông Assar dẫn đến nhiều câu hỏi mà ông Madan tự đặt ra về giá trị công việc kinh doanh của mình. Gia đình nhà Svensen từng làm chủ 100% cổ phần của Skega, nhưng dần dần ông Assar thuyết phục gia đình mình rút vốn đầu tư. Lý do là rất nhiều lần, ông nhận thấy lợi ích của gia đình và lợi ích của công ty mâu thuẫn trực tiếp với nhau.

Ông Assar và ông Madan phát triển một tình bạn tốt đẹp. Các cuộc đàm phán bắt đầu nhưng rồi lại có vấn đề xuất hiện. Skega muốn nhận 15 lakh trả trước cộng thêm với một khoản bảo đảm tối thiểu là 35 lakh trong năm năm tiếp theo. Điều này không thể thực hiện do nguyên tắc chỉ đạo mà Chính phủ Ấn Độ đã phê duyệt cho việc hợp tác kỹ thuật. Điều thứ hai là ông Madan không chắc mình có thể đạt được đủ số doanh thu để trả cho khoản đảm bảo tối thiểu mà Skega đặt ra.

Một người đàn ông ít kiên định hơn có thể đã từ bỏ kế hoạch vào lúc này. Xét cho cùng, công ty cũng đang có những dòng kinh doanh khác. Và sự hợp tác với công ty Đức cũng đã được xác lập. Nhưng ông Madan vẫn bền bỉ theo đuổi dự án với Skega. Đúng như dự đoán, đơn đầu tiên của công ty gửi đến Giám đốc Phát triển Kỹ thuật của Chính phủ Ấn Độ (DGTD) đã bị từ chối. Và những điều khoản mà DGTD đưa ra lại không được Skega chấp nhận.

Công ty Thụy Điển gửi đại diện của mình tới Ấn Độ để gặp mặt chính quyền và giải thích lý do mà họ đòi hỏi khoản phí cấp phép ở mức cao. Nói cho cùng thì sản phẩm của Skega đòi hỏi lượng đầu tư rất lớn cho việc nghiên cứu và phát triển.

Trong khi đó, một phái đoàn của chính phủ đến thăm châu Âu để mua các thiết bị khai thác mỏ và đã tới thăm Skega, cảm thấy khá ấn tượng với công ty cũng như sản phẩm của họ. Vậy là Chính phủ đồng ý tăng mức đảm bảo từ 3% lên tới 5% nhưng giới hạn khoản trả trước chỉ ở mức 5 lakh. Skega phải cam kết nhập khẩu nguyên liệu trị giá 45 lakh từ Ấn Độ trong vòng 5 năm tới.

Skega đồng ý với những điều khoản này và ký thỏa thuận vào ngày 10/12/1975. Chính phủ Ấn đề xuất một số sửa đổi trong thỏa thuận và cam kết cuối cùng được thực hiện vào ngày 9/2/1977.

Vậy tại sao ông Madan lại quyết định đấu tranh thêm trong cuộc chiến này? Phải chăng có điều gì đó thực sự đặc biệt ở Skega?

“Điều thực sự thu hút tôi là họ không bao giờ quảng cáo về con số doanh thu của họ. Họ quảng cáo rằng họ tìm kiếm những giải pháp cho khách hàng của mình. Và những khách hàng này đánh giá cao những giải pháp đó”. Và điều đó đã tạo nên sức hấp dẫn của Skega đối với ông Madan Mohanka. Đó là một công ty đã đi vào hoạt động ổn định, có lợi nhuận và có một phong cách tốt. “Chúng tôi đã có một cuộc sống khá tốt và không hề có vấn đề gì về tài chính. Sự thử thách chính là điều đã lôi cuốn tôi theo đuổi Skega”.

Đương nhiên, rào cản lớn nhất vào thời điểm đó chính là sự phê duyệt của chính phủ – không còn cách nào khác. Ông Madan kể lại: “Vâng, chúng tôi đã để tuột mất rất nhiều năm vì bị lạc trong mê cung thủ tục hành chính đó, nhưng bạn đơn giản là phải mỉm cười và chịu đựng nó”.

Mặc dù vậy, khi đã nhận được sự phê duyệt thì các vấn đề khác lại nảy sinh đối với công ty Tega Industries mới thành lập. Họ không có đủ khách hàng. Trước khi bắt đầu, Techno và Skega đã tiến hành khảo sát thị trường và hầu hết các khách hàng họ gặp đều cho rằng sản phẩm chắc chắn sẽ bán được. Nhưng khi việc sản xuất bắt đầu thì các đơn đặt hàng vẫn chẳng thấy đâu.

Lý do đầu tiên, ngoại trừ Tatas ra thì hầu hết công ty khai thác mỏ đều do nhà nước quản lý. Mà ở những nơi chốn liên quan đến nhà nước thì người ta thường mắc bệnh quan liêu. “Khi chúng tôi tới tiếp thị sản phẩm, câu đầu tiên người ta hỏi tôi là ‘Nếu sản phẩm của anh tốt, tôi cũng chẳng được thăng chức. Mà nếu nó không tốt thì tôi lại mất việc. Vì sao tôi lại phải mạo hiểm vì các anh nhỉ?’”.

Làm việc cho nhà nước, họ không có động lực để cải thiện hiệu quả công việc, họ thường chọn phương án *cứ làm y như cũ*. Bây giờ, lựa chọn duy nhất để “động viên” những quan chức này là hối lộ họ. Thế nhưng, ông Madan đã từ chối đi theo con đường này vì lý do nguyên tắc và đạo đức.

Không chỉ gặp khó khăn từ phía các doanh nghiệp nhà nước, ông Madan còn gặp phải chuyện trở trêu là “ngay cả những người từng nói với tôi rằng sản phẩm sẽ bán chạy như tôm tươi cũng từ chối mua hàng”. Và đó là một bài học lớn cho bất cứ nhà kinh doanh nào. Khảo sát thị trường có thể cho kết quả tốt, nhưng điều quan trọng nằm ở việc khách hàng có chịu mở ví để chi tiền hay không.

Thực tế thì ông SS Nadkarni (khi đó là Tổng Giám đốc của ngân hàng ICICI) trước đó từng chỉ ra cho ông Madan thấy những vấn đề đó. Khi ông Madan trình bày kế hoạch kinh doanh của mình, ông Nadkarni đã tỏ vẻ băn khoăn về khả năng tiếp nhận sản phẩm của thị trường. Mặc dù vậy, với sự lạc quan của một người trẻ tuổi, ông Madan đã bỏ qua lưu ý đó mà vẫn giữ nguyên sự nhiệt huyết.

Giờ đây, ông ngẫm lại: “Nếu tôi dừng lại một chút để nghĩ về những lời nhận xét của ông Nadkarni thì có lẽ tôi đã dừng dự án hoặc thực hiện nó theo một cách hoàn toàn khác”.

Ông Madan đã nhận được khoản vay từ ngân hàng ICICI nhưng bốn năm sau đó là khoảng thời gian vô cùng khó khăn. Trong khi thực hiện dự án, ông Madan gặp phải một tai nạn giao thông nghiêm trọng. Khi ông trở lại công việc của mình năm tháng sau đó, ông nhận ra rằng chi phí xây dựng đã vượt xa dự kiến. Sau đó, ông phát hiện có sai sót trong những tính toán ban đầu.

Và rồi khi công ty bắt đầu thực hiện một vài đơn đặt hàng thì lại phát hiện ra rằng các khuôn mẫu đã mua không phù hợp. Điều này đòi hỏi thêm một khoản đầu tư nữa. Và ngay cả khi khuôn đã được làm xong thì lượng đặt hàng vẫn rất ít. Trên thực tế, không hề có một đơn đặt hàng nào từ tháng 9/1977 đến tháng 1/1978.

Việc sản xuất được bắt đầu vào tháng 6/1978 và đó là thời điểm khủng hoảng trầm trọng. Chỉ có một con đường duy nhất – đó là đạt được hợp đồng với Kudremukh Iron Ore Co Ltd. (KIOCL) để chế tạo và làm dây cao su cho thiết bị của họ.

Để có thể nhận được sự chú ý của KIOCL, ông Madan đã tiết giảm lợi nhuận chế tạo song vẫn cố gắng để có được một khoản thặng dư hợp lý. Các cộng sự ở Tega cho rằng giá mà ông chào mời là quá thấp. Skega cũng khuyến cáo không nên nhận những đơn đặt hàng lớn đòi hỏi phải chế tạo lượng thép đáng kể. Dù vậy, ông Madan vẫn tiến hành việc này và vào tháng 6/1978, công ty của ông giành được hợp đồng với KIOCL.

Thật không may là giá thép bắt đầu tăng. Tega nhận ra rằng họ không có khả năng chế tạo đến 800 tấn trong thời hạn quy định. Một số lượng công việc phải mang ra ngoài gia công phụ, đẩy thặng dư xuống mức rất thấp. Tega Industries phải chịu khoản lỗ lớn. Trên thực tế, toàn bộ số vốn của công ty gần như bị xóa sổ.

Vào tháng 4/1979, Tega không thể trả được lương cho người lao động đúng thời hạn. “Ký ức về ngày hôm đó vẫn còn hiện rõ trong đầu tôi. Tôi không tới văn phòng”, ông Madan nhớ lại. Vợ của ông thấy chồng buồn bã bèn hỏi xem có chuyện gì xảy ra. Ông Madan nói với bà rằng công ty đang gặp phải vấn đề về tài chính và ông tin rằng tình trạng này chỉ mang tính tạm thời. Nghe ông nói, bà đã đề nghị ông sử dụng số tiền của bảo hiểm LIC và nữ trang từ đám cưới của bà.

Thế giới có vẻ như đã kết thúc nhưng nếu bạn nhận được sự hỗ trợ của gia đình, bạn luôn có thể làm lại từ đầu. Tiền lương được trả hai ngày sau đó và công cuộc giải quyết những khó khăn bắt đầu.

“Tôi học được một vài điều trong giai đoạn này của cuộc đời mình”, ông Madan nói. “Thứ nhất là nếu bạn có một sản phẩm mới mà chưa từng được thử nghiệm trước đó, hãy chuẩn bị thêm ít nhất là 50% hoặc gấp đôi số vốn mà bạn dự tính ban đầu. Nếu không thì bạn sẽ gặp phải rắc rối. Khi dự án của bạn thất bại và bạn không còn chút tiền nào thì người ta sẽ đối xử với bạn như một con chó. Và bạn giống như là một người ăn mày ngửa tay xin

tiền và sự giúp đỡ”.

(Trên thực tế khi Tega cuối cùng đã ra khỏi giai đoạn nguy hiểm, trường hợp này được đưa vào giảng dạy tại trường đào tạo của ICICI ở Bombay. Họ quyết định rằng trong tương lai, nếu có nhà đầu tư nào giới thiệu sản phẩm mới, họ sẽ phê chuẩn số vốn cao hơn 50% mức anh ta cần. Nhưng họ chỉ giải ngân số tiền đó khi dự án rơi vào hoàn cảnh khó khăn.)

Trở lại với bài học mà ông Madan lĩnh ngộ được từ trải nghiệm, chúng ta có “điều thứ hai là nếu bạn tin tưởng vào sản phẩm và công việc kinh doanh của mình, thì đừng bỏ cuộc. Không bao giờ được bỏ cuộc”. Khi ông Madan phá sản, ông phải thế chấp nữ trang của vợ nhưng không bao giờ từ bỏ ước mơ của mình.

“Không một người nào bỏ công ty cả. Quản lý tiếp thị khi đó, một cử nhân từ Học viện Công nghệ Ấn Độ (IIT) và IIM và hiện đang giảng dạy tại Trường Đại học Pittsburgh, nói với tôi rằng: ‘Đừng lo lắng, tất cả chúng tôi sẽ sát cánh bên anh’. Tất cả mọi người đều ở lại công ty trong suốt giai đoạn khó khăn ấy. Bởi vì tất cả đều cảm thấy đây là một thử thách và chúng tôi nên đối mặt với nó thay vì rời con thuyền giữa dòng khi nó đang bắt đầu chìm”.

Điều thứ ba mà ông Madan học được là bạn cần nhiều sự kiên nhẫn để làm việc với những người trong nhà nước. “Chúng tôi đã rất thiếu kiên nhẫn khi ứng xử với họ, vì vậy chúng tôi nhận lấy thất vọng. Nhưng đó chỉ là vấn đề về kinh nghiệm mà thôi”.

Điều cuối cùng, sự chính trực vô cùng quan trọng. Dù phải đối mặt với những khó khăn thì Techno Electric luôn thực hiện đầy đủ những cam kết của mình.

Vào năm 1981, Techno Electric xin phê chuẩn việc phát hành quyền mua cổ phiếu mới. Nhưng không một ai sẵn sàng cấp quyền cho một công ty đã từng phá sản, ngoại trừ ông Nadkarni của ICICI. “Ông ấy tin tưởng vào tôi, ông ấy tin tưởng vào sản phẩm. Ông nhìn nhận nó như một sự thử thách dành cho chính mình và thuyết phục tất cả các cơ quan như Công ty Tài chính Công nghiệp Ấn Độ (IFCI) và Ngân hàng IDBI để phê chuẩn cho chúng tôi. Nếu điều đó không xảy ra thì có lẽ tôi đã không thể nhìn thấy ánh sáng nữa”.

Kể từ lúc đó, mọi việc bắt đầu có tiến triển. Công ty nhận được một số đơn đặt hàng và bắt đầu kiếm ra tiền và đạt tới điểm hòa vốn. Cùng lúc đó Skega cũng hỗ trợ nhiều hơn. Họ không hề đòi

hồi khoản phí bản quyền trong thời gian khó khăn.

Cuối cùng thì công việc kinh doanh cũng trở nên thuận lợi và những mối quan hệ là điều vô cùng quan trọng. Quan hệ của cá nhân ông với những đối tác và ngân hàng đã giúp thuyết phục họ giữ vững niềm tin, ngay cả khi bảng cân đối của công ty không đẹp.

Và đương nhiên, phải nói thêm rằng ngoài những vấn đề về việc kinh doanh, trong giai đoạn này, ông Madan còn phải đối mặt với những vấn đề về mặt tinh thần – sự tan rã trong gia đình.

Vào năm 1978, hai người anh em của ông Madan chuyển tới Kolkata và muốn được đảm nhận một vai trò trong công ty. Phong cách quản lý của họ không phù hợp với những nhà quản lý và kỹ sư chuyên nghiệp của Tega nên đã có những xung đột xảy ra. Toàn bộ đội ngũ ở Tega trẻ hơn những nhóm khác của các công ty thành viên nhưng họ được trả lương cao hơn. Vậy là những căng thẳng diễn ra âm ỉ.

Ông Madan đã có một quyết định vô cùng khó khăn. Tega vô cùng gắn bó với ông và vì thế ông đã quyết định từ bỏ việc quản lý ba công ty khác. Anh em họ chia rẽ vào năm 1981. Techno Piping bị đóng cửa, Techno Electric bị bán đi trong khi Electro Zavod được gia đình giữ lại. Từ lúc đó, ông Madan tập trung tất cả sức lực của mình vào Tega Industries.

Vậy nhưng đà tăng trưởng của công ty diễn ra vô cùng chậm chạp. Trước tiên là do thị trường Ấn Độ còn hạn chế. Ngành công nghiệp khai thác mỏ đang phát triển ở tốc độ 0.5% đến 1% mỗi năm, và nó hoàn toàn nằm trong tay của các công ty nhà nước.

Từ năm 1990 đến năm 1998, tình hình của ngành công nghiệp sắt và khai thác mỏ ở Ấn Độ khá tệ. Khi Tega cung ứng nguyên liệu, công ty được trả bằng sản phẩm chứ không phải là tiền mặt. Ví dụ như trường hợp của Công ty Đồng Hindustan, họ trả bằng “hàng tấn đồng”. Sau đó Tega sẽ đem bán với giá rẻ để có tiền mặt.

“Và đó là thời điểm chúng tôi nhận ra chiều hướng đi xuống của thị trường và quyết định thực hiện việc xuất khẩu”. Theo như hợp đồng với Skega thì Tega không được phép cung cấp cho thị trường bên ngoài Ấn Độ. Nhưng vào năm 1998, việc hợp tác với Skega kết thúc và Tega đã có thể bắt đầu tập trung vào thị trường thế giới.

Nhưng phía trước là hai khó khăn mới. Ở các nước phát triển, hầu hết những người mua ưa chuộng nhà cung cấp châu Âu hay Hoa

Kỳ hơn. Ngay cả các công ty ở châu Phi, hầu hết các quản lý thu mua đều là người da trắng. Vậy là trong suốt hai năm, Tega không bán được nhiều. “Chúng tôi đã gặp phải rất nhiều khó khăn để thuyết phục họ rằng chúng tôi có thể cung cấp nguyên liệu có chất lượng tương đương với sản phẩm từ châu Âu hay Hoa Kỳ. Hãy cho chúng tôi cơ hội! Vậy là tôi phải đưa ra một quyết định vô cùng mạo hiểm. Tôi đã thuê một người Anh và đưa anh ta đến Ấn Độ để chịu trách nhiệm về thị trường xuất khẩu cho công ty. Lương của anh ấy gần bằng mức lương của toàn bộ công ty gộp lại”.

Ông Madan giải thích: “Có hai cách để nhìn nhận vấn đề này. Nếu chúng tôi không phát triển, công ty sẽ chỉ mãi ở quy mô nhỏ và sẽ biến mất sau một khoảng thời gian. Còn nếu chúng tôi đấu tranh, và người này làm tốt công việc của mình thì công ty sẽ phát triển rực rỡ. Vì vậy tôi thà chấp nhận rủi ro rồi thất bại còn hơn là không dám đối mặt với rủi ro và rồi cũng thất bại”. Không chỉ thế, “thuê người đó là quyết định khó khăn thứ hai trong cuộc đời của tôi. Nhưng khi anh ấy thực hiện công việc của mình, không hề có một người được chào hàng nào chất vấn anh ta bất cứ câu hỏi nào – như quy mô của công ty như thế nào, công ty lớn nhỏ ra sao, các anh có thể cung cấp cái gì, không cung cấp cái gì. Chúng tôi bắt đầu nhận được những đơn đặt hàng”.

Kể đến, Tega xác định những lỗ hổng về dịch vụ mà người châu Âu không thể cung cấp cho khách hàng. Họ cung cấp nguyên liệu với giá khá cao nhưng lại chỉ tới thực địa một lần mỗi năm. Ghana là một trong những thị trường đó và Tega đã chiếm được đến 68% thị phần ở đất nước này sau khoảng thời gian 5 năm.

Trong hai năm rưỡi mà nhân viên người Anh này làm việc ở Tega, vận mệnh công ty đã hoàn toàn thay đổi. Công ty bắt đầu tăng trưởng ở tốc độ 50 - 60% mỗi năm. Đây là một hiện tượng đặc biệt bởi Tega ở trong một ngành công nghiệp rất đặc biệt – nó chỉ cung cấp thiết bị liên quan đến khai thác mỏ và chế biến khoáng sản.

Toàn bộ thị trường cho sản phẩm trên thế giới vào cuối những năm 1990 chỉ vào khoảng 1.500 crore và ngày nay, Tega là công ty lớn thứ ba toàn cầu trong lĩnh vực này.

Liệu ông Madan có nhận ra rằng đó là thị trường khá nhỏ khi bước chân vào ngành này?

“Không, tôi không nhận ra điều đó. Trên thực tế, tôi không bao giờ nghĩ rằng công ty sẽ trở nên lớn đến vậy. Tôi đã muốn tạo nên sự

thay đổi từ việc kinh doanh điện tử và Tega là một nhiệm vụ đầy thử thách buộc tôi phải làm việc và suy nghĩ”.

Thế còn những công ty khác mà ông Madan mở ra? Làm sao ông có thể quản lý tất cả những hoạt động phức tạp ấy?

Việc xâm nhập vào những ngành kinh doanh đó, một số là lựa chọn tốt, một số khác lại không. Sau khá nhiều biến động, hầu hết công ty trong tập đoàn được sáp nhập vào Tega, chỉ có hai công ty được giữ nguyên. Mặc dù vậy, Tega vẫn đóng góp đến 75% trong mức doanh thu 250 crore của toàn tập đoàn. MM Aqua Technologies (hợp tác với công ty Đức Munters) đóng góp 40 crore trong khi Hosch đạt mức 13 - 14 crore (nhưng công ty đạt mức tỷ suất lợi nhuận tuyệt vời là 30%).

“Trong trường hợp của Hosch, chúng tôi không điều hành công ty mà nó tự hoạt động”, ông giải thích. “Nó chỉ là phần bổ sung. Còn trong trường hợp của MM Aqua, công ty sử dụng công nghệ hoàn toàn khác, nhưng hoạt động của chúng tôi liên quan đến nước. Và nước sẽ là một ngành kinh doanh trong tương lai”. Ông Madan tin tưởng rằng thị trường đang mở rộng một cách đáng kể và triển vọng tương lai rất tươi sáng.

Tương lai của Tega cũng rất sáng sủa bởi trong những năm gần đây, nhu cầu thị trường đã tăng trên toàn thế giới. Thị trường vì thế mà tăng lên 3.000 crore rupee. Thị phần của Tega hiện đang ở mức 10%.

Công ty ở vị trí thứ nhất và thứ hai đều rất lớn. Dẫn đầu là công ty 12 tỷ đô-la và dòng sản phẩm này của họ ở mức nửa tỷ đô la. Đứng thứ hai là một công ty một tỷ đô với 300 crore rupee doanh thu từ thiết bị khai thác mỏ.

“Cả hai đều rất muốn mua lại công ty của chúng tôi”, ông Madan nói. “Cứ sáu tháng họ lại gõ cửa tôi một lần và đưa cho tôi một tờ ngân phiếu để trống. Nhưng tôi không quan tâm. Họ đưa cho tôi một tờ ngân phiếu để trống vì hai lý do. Chúng tôi có cơ sở nghiên cứu và phát triển rất tốt, chúng tôi cũng có những kỹ sư công nghệ rất giỏi. Có điều chúng tôi không quan tâm đến đề xuất của họ”.

Trên thực tế, với sự táo bạo của một nhà doanh nhân Ấn Độ, ông Madan còn mong muốn một ngày nào đó có thể mua lại họ. “Một khi chúng tôi trở nên lớn hơn một chút... chúng tôi sẽ gõ cửa công ty họ”, ông tuyên bố.

Phần thú vị là phần lớn giá trị nghiên cứu và phát triển sản phẩm ngày hôm nay đã khiến cho Tega trở nên hấp dẫn. Khi công ty ở trong giai đoạn khủng hoảng, họ không có đơn đặt hàng nào, vì vậy họ đã giữ cho nhân viên bận rộn bằng công việc phát triển sản phẩm.

Nhắc đến con người, Tega luôn chăm sóc người lao động của mình.

“Chúng tôi là công ty đầu tiên trong nước trả 12% quỹ dự trữ hưu bổng trong khi luật chỉ quy định ở mức 6% từ năm 1976. Mặc dù vậy, công đoàn lao động đóng cửa nhà máy của chúng tôi trong vòng một năm. Nhưng chúng tôi đã giải quyết được vấn đề và ngày nay, chúng tôi là công ty duy nhất ở Bengal không cần đến công đoàn”.

Một quyền lợi đặc biệt khác dành cho các quản lý cao cấp của Tega là *giảm thiểu việc di chuyển*. “Hầu hết các đồng nghiệp của tôi đều sống trong bán kính một cây số của văn phòng. Ngay từ ban đầu, chúng tôi đã xây dựng khu căn hộ và bán cho mọi người với giá hơn 2.400 rupee/m². Vì vậy, khi về hưu thì họ sẽ có nhà riêng”.

Ngày nay, Tega có văn phòng ở 12 nước và khách hàng ở 43 nước. Để mở rộng thị trường của mình trên thế giới, Tega đã mua một công ty ở Nam Phi (Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Tư nhân Thiết bị Beruc). Việc này có ích rất nhiều cho việc xuất khẩu vào châu Phi thay vì gửi hàng hóa từ Ấn Độ. Đầu ban đầu, công ty ở Nam Phi làm ăn chưa được tốt cho lắm nhưng Tega tin tưởng rằng tình thế sẽ thay đổi trong vòng một năm. (Trên thực tế, tình thế đã xoay chuyển chỉ trong vòng bốn tháng).

Dù vậy, sự đa dạng hóa trên trường quốc tế này đòi hỏi mỗi công ty phải tạo được niềm tin sâu sắc nơi mỗi người tiêu dùng. Và nó có các nhân tố rủi ro. Vào năm 2000, Tega đầu tư một khoản tiền lớn vào việc mở các công ty con tại Hoa Kỳ, Úc và một văn phòng ở Canada. “Thực ra, tất cả những tài sản cá nhân của tôi, đất đai, mọi thứ đã được tôi bán để bỏ tiền vào đầu tư ở những thị trường này”.

Vậy là câu chuyện trở lại với chủ đề về “sự hy sinh cá nhân”. Bên cạnh những khó khăn về tiền bạc và sự thiếu chắc chắn, sự tận tâm của ông Madan đối với Tega chắc chắn có ảnh hưởng tới vai trò làm cha và chồng của ông. Ông đơn giản là không thể cho vợ con mình đủ thời gian và sự quan tâm mà họ xứng đáng được nhận. Và ông thừa nhận mình không bao giờ có thể làm đủ.

“Khi con trai cả của tôi ra đời, đó là một ca mổ đẻ. Việc phẫu thuật diễn ra vào lúc 9 giờ sáng. Đến lúc 5 giờ chiều thì tôi phải rời đi để xử lý một số vấn đề cấp bách tại Dhanbad. Khi vợ tôi tỉnh dậy, cô ấy đã hy vọng là tôi đang ở bên, nắm lấy tay cô ấy. Thay vào đó, cô ấy đã sốc khi biết rằng tôi đã rời đi vì công việc. Đó là một sự tổn thương cho gia đình mà việc chữa lành là không hề dễ chút nào... Các con của tôi nói rằng mẹ của chúng đã đóng cả hai vai trò làm mẹ và làm cha bởi cha của chúng không bao giờ dành cho chúng đủ thời gian khi còn nhỏ... Có lẽ giờ đây tôi phải cố gắng để đền bù cho điều đó”.

“Nhưng ông có vẻ vẫn vô cùng đam mê và hứng thú với Tega sau gần bốn mươi năm”, tôi nhận xét.

“Tôi chỉ có hai công việc – trông coi bộ phận đào tạo và bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Và khi chúng tôi mở những chi nhánh mới, tôi sẽ tới và xem xét đất nước, nền kinh tế ở nước bạn để cân nhắc mọi thứ”. Điều đáng phàn nàn duy nhất (nếu có) là ông vẫn làm việc 18 tiếng một ngày. Có lẽ điều đó chỉ đơn giản là không thể tránh được đối với ông Madan.

Xét cho cùng, đó là cuộc đời của ông, và ông sẽ không sống theo bất cứ một cách nào khác.

Lời khuyên cho các doanh nhân trẻ

Lời khuyên đầu tiên của tôi là nếu bạn tin tưởng vào sản phẩm của mình thì đừng bao giờ bỏ cuộc giữa chừng. Hãy giữ lấy nó. Và một ngày nào đó bạn sẽ thành công.

Thứ hai là cần có sự kiên nhẫn, bền chí trong những thời điểm khó khăn. Đừng đánh mất sự thăng bằng của bạn và hãy cố gắng để giữ cả nhóm cùng với bạn.

Thứ ba là khi bạn bắt đầu bất kỳ một công việc kinh doanh nào, dù cho nó là sản phẩm mới hay đã tồn tại từ trước, nếu đó là một doanh nghiệp mới, hãy dự kiến khoản vốn lớn hơn 50% con số mà bạn cần để có thể bám trụ. Khi đó, trong trường hợp bạn gặp phải những khó khăn thì bạn không cần phải đóng cửa công ty. Bạn vẫn có một chút tiền để đổ vào, để tiếp tục và nhìn thấy mặt sáng của nó.

Nếu là một công ty cỡ vừa, đặt nhà máy ở nhiều nơi khác nhau là việc không nên bởi chúng hoạt động dựa nhiều vào định hướng của chủ sở hữu. Từ đó, việc sản xuất ở nhiều địa điểm khác nhau dẫn tới khó khăn trong quản lý tập trung.

Có rất nhiều cơ hội trong ngành sản xuất. Tại Ấn Độ, ngành này chỉ chiếm 37% trong khi ở tất cả các nước phát triển thì nó chiếm tới 65 - 75%. Tất cả các nền kinh tế chỉ có thể trở nên vững mạnh lâu dài nhờ vào sức sản xuất hàng hóa. Ngành dịch vụ chỉ là tạm thời, vì nó không tạo ra việc làm trong thời gian dài.

Nếu bạn sản xuất một sản phẩm khác biệt và nếu bạn có sự đam mê dành cho sản phẩm đó thì ngày nay đã có các nhà đầu tư mạo hiểm. Họ sẽ sẵn sàng cung cấp nguồn lực tài chính cho bạn.

Người trao những điều tốt đẹp



R Subramanian (tốt nghiệp năm 1989)

Subhiksha

Anh nghỉ việc tại Citibank chỉ sau 15 ngày làm việc vì hiểu rõ ước vọng của bản thân. Giờ đây, anh là chủ của chuỗi trung tâm thương mại Subhiksha lớn nhất tại Ấn Độ. Anh cũng từng từ chối một lời đề nghị của Reliance Retail(*) vì tin tưởng rằng tương lai tốt đẹp vẫn đang đợi mình ở phía trước.

(*) Nếu xét theo doanh thu thì đây là thương hiệu bán lẻ lớn nhất Ấn Độ.

Gia đình Subramanian là một gia đình viên chức điển hình ở Ấn Độ, và định hướng nghề nghiệp của anh đã rất rõ ràng từ khi còn bé: vào Học viện Công nghệ Ấn Độ (IIT) rồi sau đó đi du học. Khi trở về, anh sẽ nối tiếp truyền thống làm viên chức của gia đình.

Tuy nhiên, sau khi tốt nghiệp IIT, Phân viện Madras, Subramanian lại theo học khóa MBA tại IIMA. Ngay năm đầu tiên

của khóa học, anh đã biết rất rõ rằng mình muốn làm marketing, anh cũng xác định được mình muốn làm việc ở công ty nào. Lựa chọn của anh là Pond's, trụ sở ở Chennai, vì "khi đó, nó là một công ty nhỏ và tốt".

Sau khóa thực tập mùa hè tại Pond's, anh đã nắm được trong tay lời mời làm việc. Nhưng rồi, Pond's được tập đoàn toàn cầu Unilever mua lại. Lời mời làm việc vẫn được giữ nguyên nhưng anh nhận ra rằng cuộc chơi giờ đã khác. Vậy nên, anh quyết định gia nhập Citibank.

Sau 15 ngày làm việc tại Citibank, Subramanian nhận ra rằng nếu bị mắc kẹt ở đây, anh sẽ không bao giờ có thể tự làm bất cứ điều gì trong cuộc đời mình. Anh tâm sự: "Tôi nghĩ rằng ngân hàng này sẽ khiến tôi thỏa mãn, họ dành cho tôi đủ các khoản vay ưu đãi để giữ chắc tôi, và tôi sẽ trở thành con chim nhốt trong chiếc lồng vàng". Vậy là anh xin nghỉ việc vào ngày làm việc thứ 15. Tự trong sâu thẳm lòng mình, anh biết rằng anh có thể có được một cuộc sống thoải mái nếu chấp nhận con đường bằng phẳng của một viên chức, tuy nhiên anh không cần được tiếng nói khát khao và niềm tin mãnh liệt: "Sẽ tốt hơn nếu tạo dựng một điều gì đó của riêng mình".

Mặt khác, "trong tôi luôn có những phần tính cách cá biệt. Cá biệt ở đây không có nghĩa là thành lập một băng nhóm hay làm chuyện khác người. Chẳng qua là vì tôi đã thử nhiều việc khác nhau và đã đến lúc tôi muốn thử tạo nên một điều gì đó khác biệt". Anh không chấp nhận con đường bằng phẳng của một viên chức, ngày làm việc từ 10 – 12 tiếng, tối đến thì giao thiệp qua loa với ít người quen để giữ quan hệ, sau đó thì tranh thủ ngủ càng sớm càng tốt để lấy sức ngày mai đi làm.

Sau khi nghỉ việc tại Citibank, có lần Subramanian nhớ đến một cuộc thảo luận với ông S Viswanathan, người từng vận hành Enfield, một công ty xe máy tại Chennai. Ký ức này lại gợi cho anh nhớ về việc từng tiếp xúc với vị chủ tịch kiêm chủ các dự án tiếp thị của công ty, về lời mời "Sao anh không tới làm việc cho tôi?" của người này. Qua tìm hiểu, anh biết công ty hiện đang gặp khó khăn, và một vị trí trong doanh nghiệp này bỗng trở nên hấp dẫn. Nhưng đúng lúc đó, ngài chủ tịch công ty lại đang trong kỳ nghỉ, vậy là Subramanian quyết định tới tận nơi, gặp ông ta để "xem liệu ông ấy có còn nhận tôi không".

Anh nói với ông ta: "Tôi đã bỏ việc và muốn làm cho công ty của ngài".

Vậy là ông ta nói: “Anh muốn làm công việc gì? Mức lương bao nhiêu?”.

“Khoảng 5.500 rupee và tôi muốn làm tại Mumbai”.

Ông ấy đồng ý, và Subramanian gia nhập công ty Enfield với tư cách một *nhân viên đặc biệt*, làm việc trực tiếp với chủ tịch.

Đó là một công ty lớn chuyên sản xuất hàng tiêu dùng. Ngoài sản xuất, họ có các bộ phận marketing, thu mua đầu vào,... với rất nhiều nhân viên. Có bốn nhà máy khác nhau với tổng số lao động vào khoảng 5.000 – 6.000. Bấy giờ, công ty phải đối mặt với khoản lỗ lớn đến từ mặt hàng xe máy. Nguyên do là sự cạnh tranh trên thị trường với xe máy Nhật Bản nhẹ hơn, rẻ hơn và tiết kiệm nhiên liệu hơn.

Trước tình hình này, Subramanian quyết định thực hiện tái cơ cấu tài chính liên quan đến toàn bộ hoạt động mua vào và hoạt động sản xuất. Điều này có nghĩa là anh phải quán xuyến gần như mọi mảng, mọi lĩnh vực ở khắp các cơ sở trong công ty. Vất vả, nhưng với anh thì nó như một bài tập mà qua đó, anh học được rất nhiều: “Tôi học được phép ứng xử với con người, cách điều hành hoạt động, cách làm việc với các tổ chức tài chính để tìm nguồn quỹ. Tôi không dám chắc là tôi đã làm tốt đến mức nào, nhưng tôi đã học được rất nhiều”.

Tất cả những công sức này đã được đền đáp xứng đáng. Cuối cùng thì Enfield đã vượt qua được cơn khó khăn và Greaves Eicher chấp nhận mua lại, còn ông Viswanathan thu về được khoản tiền khá lớn. Với những đóng góp của mình, Subramanian được ông Vikram Lall của Eicher đề nghị đến làm việc cho công ty tại Delhi. Nhưng anh biết đã đến thời điểm để ra đi – để làm công việc của riêng mình.

Đến thời điểm này thì Subramanian đã tích lũy được vốn hiểu biết, năng lực lẫn những mối quan hệ hữu ích cho việc tạo dựng công ty riêng. Vào năm 1991, khi anh nói với ngài Viswanathan rằng mình muốn thôi việc và tạo dựng một công ty, ông ấy đã hỏi: “Anh muốn làm việc gì?”.

“Một công ty dịch vụ tài chính”, anh trả lời.

Ông Viswanathan hỏi: “Anh biết gì về dịch vụ tài chính?”.

“Tôi không biết gì cả.”

“Anh có tiền không?”, ông Viswanathan hỏi tiếp và anh thừa nhận rằng anh không có.

Vì thế, ông Viswanathan nói: “Anh muốn bao nhiêu tiền?”. Vì con số lớn nhất mà Subramanian có thể nghĩ tới vào thời điểm đó là 2,5 crore nên anh đã đáp đúng như vậy. Ông ta nói: “Được thôi, tôi sẽ trao cho anh số tiền đó trong vòng hai năm tới. Tôi sẽ đầu tư còn anh điều hành công ty. Tôi không hề có ý định làm chủ công ty của anh, vì vậy khi nào anh có thể tự lực về mặt tài chính thì hãy trả tiền cho tôi bằng cách mua lại cổ phần”.

Và mọi chuyện đã diễn ra như thế. Không hề có một văn bản nào ghi lại những thỏa thuận đó, từ đầu chí cuối chỉ là những cam kết bằng lời nói. Bởi vì hai bên có sự tin tưởng lẫn nhau. Ông Viswanathan đưa cho anh 50 lakh làm vốn ban đầu. Năm 1991, Công ty Dịch vụ Tài chính và Chứng khoán Viswapriya ra đời.

“Chúng tôi là công ty đầu tiên hoạt động trong lĩnh vực chứng khoán hóa(**) tại Ấn Độ. Vào năm 1992, cụm từ này còn chưa xuất hiện trong kho thuật ngữ tài chính ở đất nước này. ICICI thực hiện chứng khoán hóa tài chính 30 ngày sau chúng tôi. Citibank là công ty thứ ba – 60 ngày sau chúng tôi”.

*(**) Từ gốc là securitization . Chứng khoán hóa xuất hiện đầu tiên tại Hoa Kỳ vào năm 1970.*

Năm 1994, Viswapriya có bước đột phá khi cho ra đời sản phẩm “tài trợ vốn qua phát hành cổ phiếu ra công chúng”. Có thể nói, “khái niệm này là đứa con đẻ của Viswapriya. Bất cứ ngân hàng nào thực hiện IPO ngày nay đều đi theo cấu trúc mà chúng tôi tạo ra vào năm 1994”. Sản phẩm trở thành một hiện tượng và giúp Công ty Tài chính Viswapriya ăn nên làm ra. Bên cạnh đó, 1994 – 1996 là giai đoạn mà thị trường chứng khoán hoạt động thuận lợi nên công ty có được rất nhiều lợi nhuận.

Tới thời điểm đó thì công ty đã có một đội ngũ quản lý chuyên nghiệp gồm 75 người. Từ một công ty có vốn 2,5 crore rupee, giờ họ đã phát triển thành một công ty 80 crore rupee. Mỗi năm trong thời kỳ ấy (1994 – 1996), Viswapriya cho vay khoảng 1.500 crore rupee. Mỗi khoản vay trong thời gian IPO kéo dài khoảng 2 – 3 tháng, vì vậy có rất nhiều chu kỳ cho vay trong một năm. Trên danh nghĩa, công ty vẫn do ngài Viswanathan làm chủ. Đáng buồn thay, ông đã qua đời vào năm 1994 và đó là một cú sốc lớn đối với cá nhân Subramanian. Tuy nhiên việc này không hề ảnh hưởng tới Viswapriya vì ngài Viswanathan không nắm vị trí điều

hành nào mà nó hoàn toàn là đứa con của Subramanian.

Năm 1996, thị trường chứng khoán sụp đổ, ngành tài chính gặp khủng hoảng, kênh lưu chuyển tiền tệ bị đứt gãy. Phía Viswapriya có rất nhiều tiền nhưng không có công việc, tiền không biết chuyển cho ai. Vậy là họ bắt đầu nhìn ngó xung quanh. Rồi Viswapriya đã đổ tiền vào bất động sản. Nguồn quỹ được tận dụng và tạo ra lợi nhuận. Nhưng kênh tài chính đổ vỡ sẽ kéo theo sự sa sút của các ngành khác, thế nên nhìn rộng ra khỏi ngành thì tình hình kinh tế bị ảnh hưởng nặng nề, trong khi dấu hiệu phục hồi khả quan không xuất hiện.

Tất nhiên, với một số người thì chuyện không có việc làm, việc thị trường bị ngưng trệ là một niềm vui hiếm có vì bỗng dưng họ được làm ít việc hơn, hay thậm chí không phải làm việc gì. Thế nhưng đối với một xã hội năng động, với một cộng đồng xem lao động là báu vật thì tình trạng này là một điều đáng buồn. Subramanian cũng nghĩ vậy, thậm chí đội ngũ nhân viên tại Viswapriya cũng nghĩ vậy.

Họ ngứa ngáy vì không có việc làm, và cách duy nhất giải quyết vấn đề là làm việc, làm thật nhiều, và tốt nhất là làm những công việc thú vị, những việc có ích, những việc táo bạo,... Đây chính là *máu kinh doanh*.

Không đầu hàng số phận, nhóm của Subramanian tìm kiếm các ngành kinh doanh khác nhau. Họ muốn thử sức với lĩnh vực phần mềm nhưng rồi nhận ra đã quá muộn để xâm nhập vào thị trường này vì đã có quá nhiều đối thủ. Rồi họ tìm hiểu về ngành bán lẻ, và thành tựu lớn nhất trong cuộc đời kinh doanh của Subramanian bắt đầu từ đây.

Subramanian cho biết: “Nhìn tổng thể, chúng tôi thấy có hai điểm về ngành này. Từ góc nhìn của chúng tôi, đây là một thị trường còn chưa được khai thác. Có rất ít tổ chức bán lẻ trong khi tầng lớp trung lưu ở ngay thời điểm đó là tương đối lớn, trong khi mức lương của người dân đang tăng dần lên và nhu cầu tiêu dùng của họ cũng sẽ tăng.

Và khi nhìn nhận thị trường qua mô hình của Porter^(***) thì sẽ thấy rào cản trong ngành là thấp và cũng có rất ít sự cạnh tranh”. Vậy là không giống như giai đoạn khởi dựng Viswapriya, khi mà họ chỉ đơn thuần “nhảy vào và nhập cuộc chơi” nữa. Lần này, họ thực hiện rất nhiều nghiên cứu và có sự tư duy chiến lược để tiến tới bước đột phá thứ hai này. “Chúng tôi cố gắng để hiểu cách hoạt

động của ngành bán lẻ, làm sao để có lãi, quy trình kế toán thế nào, khách hàng có những nhu cầu gì,...". Dựa vào những nghiên cứu này, Subramanian thiết lập loại cửa hàng đặc biệt dành cho thị trường Ấn Độ. "Chúng tôi nghĩ rằng người tiêu dùng Ấn Độ cuối cùng cũng sẽ chọn mua sắm theo cách của họ và họ muốn giá cả hợp lý. Và để làm được điều đó, bạn cần làm một số việc theo cách khác so với cách làm ở Mỹ".

*(***) Mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael Porter là mô hình được các công ty sử dụng để phân tích môi trường của các ngành cụ thể.*

Một doanh nghiệp bán lẻ có hai loại chi phí cần lưu tâm: không gian và con người. Ở những nước phát triển, nhân công rất đắt đỏ. Vì vậy họ sử dụng mô hình "ít nhân viên, không gian rộng".

Ở những nơi như Ấn Độ, nhân công rẻ hơn rất nhiều nhưng không gian trong đô thị lại vô cùng đắt đỏ, trong khi cửa hàng nhất định phải nằm trong thành phố vì tính thương mại và tiện lợi. Vì vậy, mô hình thích hợp ở đất nước này là "không gian hẹp hơn nhưng nhiều nhân công". Và để cạnh tranh với hàng ngàn nhà bán lẻ địa phương, bạn phải cung cấp mức giá tốt nhất và quản lý thật tốt chuỗi cung ứng.

Thế là chuỗi cửa hàng Subhiksha ra đời, và Subramanian bắt đầu thực hiện chiến lược đặc biệt của mình. Vào tháng 3/1997, cửa hàng đầu tiên được mở tại Chennai. Hai năm đầu tiên là khoảng thời gian vô cùng khó khăn. Bởi dù đã thực hiện những nghiên cứu nhưng họ vẫn chỉ là người mới trong việc kinh doanh bán lẻ.

Vào năm 1999, sau rất nhiều những thử nghiệm, sai lầm và thất bại, Subhiksha bắt đầu đứng vững. Đến thời điểm đó, công ty đã có 10 cửa hàng ở Chennai, và họ đã có được thắng lợi lớn và quan trọng: người tiêu dùng đã mua hàng, rồi chấp nhận quay lại trong những lần mua sau.

Tới tháng 6/2000, Subhiksha đã phát triển thành hệ thống 50 cửa hàng ở Chennai. Đó là một sự phát triển khá nhanh chóng so với tình hình ngành bán lẻ thời đó. Đây cũng là thời kỳ mà các công ty dotcom và những quỹ đầu tư mạo hiểm mọc lên ở khắp nơi. "Vì vậy chúng tôi cũng nhận được phần của mình", Subramanian nói. Khoản quỹ 15 crore được ICICI Venture đổ vào Subhiksha, đổi lấy 10% cổ phần.

Số tiền đó được sử dụng để công ty mở rộng hệ thống ra khắp

bang Tamil Nadu. Nhưng đã có rất nhiều sự lộn xộn và nhầm lẫn xảy ra. Từ quy mô hoạt động trong một thành phố, Subhiksha sở hữu 30 cửa hàng ở khắp Tamil Nadu. Đến tháng 6/2002, Subhiksha đã mở 120 cửa hàng. Và “đó quả là một cơn ác mộng. Tổ chức và hệ thống đã không theo kịp tốc độ phát triển này... Đến cuối năm 2003, chúng tôi đã cố gắng để tổ chức lại tất cả – định hình hoạt động, nâng cao lợi nhuận. Và rồi mọi thứ cũng đi vào quỹ đạo. Chúng tôi học được phương thức tổ chức công việc”.

Trung tâm phân phối thứ hai được mở ở Trichy. Và rồi vào năm 2004, Subhiksha bắt đầu thực hiện việc mở rộng hoạt động ra ngoài bang Tamil Nadu. Về việc này, “chúng tôi bàn bạc với đội ngũ bán hàng và ICICI rồi công bố: ‘Hãy tiến hành việc đó, hãy thực hiện việc mở rộng quy mô’. Họ đồng ý cung cấp quỹ cho việc này”.

2005 là năm của mức tăng trưởng khổng lồ. Đến tháng 11/2007, Subhiksha có hơn 1.000 cửa hàng hoạt động.

Subramanian tâm sự: “Tôi nghĩ rằng việc hoạt động 50 cửa hàng đầu tiên khó khăn hơn rất nhiều so với 1.000 cửa hàng sau đó. Bởi vì khi mở 50 cửa hàng đầu tiên, chúng tôi chỉ mới biết được đây là việc mình muốn làm, những kiến thức còn lại đều gần như bằng không. Chúng tôi học những điều mới mỗi ngày. Điều này không có nghĩa là giờ đây chúng tôi đã ngừng việc học hỏi, những gì chúng tôi có được như hôm nay là nhờ đã học hỏi vào thời điểm đó. Với bản thân mình, tôi thấy cách thức quản lý ở Subhiksha khá thú vị. Một số vấn đề nhất định sẽ được quản lý từ trung tâm, còn đội ngũ nhân viên địa phương sẽ được độc lập quản lý các vấn đề cụ thể ở từng địa phương. Đơn giản là vì ở Ấn Độ, mỗi bang, thậm chí là mỗi thành phố có những đặc điểm về văn hóa, dân cư,... rất khác nhau. Trung tâm sẽ chịu trách nhiệm mảng tài chính, mảng công nghệ thông tin, tiếp thị, mua đầu vào (đặc biệt là việc giao dịch với các công ty lớn theo giá bán buôn). Trong khi đó, quản lý tại từng khu vực được phép linh hoạt quyết định các vấn đề như địa điểm đặt cửa hàng, số lượng cửa hàng, giá thành sản phẩm, những sản phẩm nào cần được bày bán tại cửa hàng, thậm chí là đề xuất những sáng kiến tiếp thị dành cho người tiêu dùng mà họ muốn áp dụng”.

Đây là một mô hình quản lý tuyệt vời và thực tế chứng minh là nó có hiệu quả. Tuy nhiên, nó sẽ không thể thực hiện được nếu không có những con người quản lý vô cùng năng động và tài năng. “Một trong những thử thách lớn nhất là phải quản lý một đội ngũ nhân viên có chất lượng cao hơn rất nhiều từ trước đến

này”, Subramanian thừa nhận. Tại bang Tamil Nadu, công ty phát triển với tốc độ ổn định nên Subhiksha có thể sử dụng đội ngũ nòng cốt, họ giỏi và đã có kinh nghiệm. Nhưng khi mở rộng quy mô hoạt động, công ty cần mang về thêm những nhân sự cao cấp và bố trí họ về làm giám đốc kinh doanh, điều hành tại các khu vực khác nhau. Lúc này thì đội ngũ lãnh đạo cần phải “làm sao để đáp ứng được những nguyện vọng của họ, khai thác những kinh nghiệm và hiểu biết về thị trường của họ. Đây là những thử thách mới”.

Những nhân sự cao cấp này đóng vai trò quan trọng trong việc nghiên cứu, đẩy mạnh sự mở rộng quy mô công ty. Họ cũng thực hiện việc cố vấn và chất vấn các đội ngũ tại địa phương. Nhưng không hề có “văn phòng công ty” nào. Bộ phận quản lý tài chính đặt ở Mumbai, bộ phận quản lý nhân lực lại ở Delhi. “Chúng tôi di chuyển từ nơi này sang nơi khác và trao đổi với mọi người”. Nhưng bạn đừng tưởng là như thế Subramanian và đội của mình không quản lý được việc kinh doanh nhé. Thực tế, “việc quản lý được vận hành khá chặt chẽ”. Có thể nó không như thông lệ, nhưng nó hợp lý.

Theo Subramanian, đó là nhờ có công nghệ. “Chúng tôi không thể làm việc này vào thời điểm 10 năm trước. Nhưng ngày nay, việc kết nối từ nhiều vị trí địa lý không còn là vấn đề”. Và Subramanian cũng cho biết thêm: “Tôi không biết sẽ có bao nhiêu người đồng tình với quan điểm điều hành này nhưng rõ ràng, phương thức hoạt động này có hiệu quả đối với Subhiksha”. Vào năm 2008, công ty đã có tới 1.381 cửa hàng.

Ngoài các yếu tố như cơ cấu hợp lý về mặt hệ thống tổ chức, quản lý và thông tin, yếu tố tiêu chí hoạt động cũng ảnh hưởng không nhỏ đến sự thành công của Subhiksha. Trong tiếng Phạn, từ “Subhiksha” có nghĩa là “người trao tặng tất cả những điều tốt đẹp”. Subramanian và đội ngũ của mình đã xem đó là phương châm cao nhất của công ty. Anh cho biết: “Thường thì tỷ suất lợi nhuận của công ty là 2,5%, một con số khá thấp,... Tuy nhiên, nhìn trên góc độ con số tuyệt đối thì sẽ thấy rằng nếu chúng tôi gia tăng được 240 crore rupee giá trị thì chúng tôi đã chia sẻ cho khách hàng đến 200 crore rupee”. Subhiksha hình thành được là vì muốn giúp người tiêu dùng tiết kiệm được tiền bạc, thời gian và công sức; vậy nên “miễn là khách hàng tiết kiệm được tiền, chúng tôi có lãi và không phá hủy giá trị của công ty thì thế là ổn”.

Có được một phương châm làm nền tảng hoạt động sẽ luôn giúp cho công ty vững vàng hơn. Niềm tin rằng lợi ích từ công việc mà

bạn đang làm có thể vượt ra ngoài ranh giới công ty và lan tỏa khắp cộng đồng, và nó sẽ là một nguồn động lực mạnh mẽ cho bạn, cho cả các nhân viên của bạn.

Trong buổi phỏng vấn, tôi đã đặt thẳng vấn đề với Subramanian: Có điều kỳ diệu nào đến với anh trong việc kinh doanh?

Subramanian tin rằng có ba lý do giúp anh thành công trong ngành bán lẻ. Thứ nhất là do bản thân thị trường: thị trường này đã sẵn sàng để thu hút các nhà kinh doanh. Thứ hai là anh và các đồng sự có được nguồn lực tài chính, và quan trọng là vào thời điểm năm 1996 đó, các nhà đầu tư sẵn sàng cấp vốn để giải quyết vấn đề tắc nghẽn trong lưu chuyển tiền tệ.

Và cuối cùng, mọi doanh nghiệp đều được tạo dựng nhờ *nguồn nhân lực*. Một nguồn nhân lực có chất lượng, cùng rất nhiều những nhà quản lý cao cấp tài năng đã góp công lớn trong việc tạo nên thành công cho công ty. Subramanian cũng khẳng định rằng “không có họ, chúng tôi không bao giờ có được thành công này”.

Đến đây thì tôi không kìm được và buộc phải đặt ra câu hỏi về vấn đề gia đình với anh. Với phương thức tổ chức như ở Subhiksha, Subramanian phải di chuyển khắp nơi trên cả nước, và có những giai đoạn mà mỗi ngày gọi điện thoại, tôi được biết anh đang ở một thành phố khác. Vậy thì chẳng lẽ cuộc sống của anh hoàn toàn gắn chặt với công việc? Thế còn cuộc sống hôn nhân, gia đình, những mối quan hệ, sự thư giãn,...?

Anh Subramanian thừa nhận: “Đương nhiên cuộc sống của tôi không giống với những người bình thường cho lắm. Tôi thường trở về nhà sau 10 giờ tối và ra khỏi nhà lúc 7 giờ đến 7 giờ 30 sáng. Tôi làm việc sáu ngày một tuần và thậm chí dành một nửa ngày thứ Bảy cho những cuộc điện thoại. Nhưng tôi nghĩ rằng nếu bạn thực sự đặt gia đình là ưu tiên thì bạn biết rằng khi người thân cần bạn, bạn sẽ luôn có mặt”.

“Còn nếu tôi hỏi vợ và các con anh câu hỏi này thì sao?”, tôi hỏi.

“Họ sẽ trao cho cô một nụ cười đầy hàm ý, tôi đoán vậy. Tôi biết chắc chắn rằng sẽ có những lời phàn nàn, nhưng sự phàn nàn đó luôn đi kèm với sự cảm thông”, Subramanian đáp.

“Thế anh có nghĩ rằng đến một lúc nào đó, anh sẽ đi chậm lại không?”.

“Tôi luôn hứa điều này với vợ tôi, nhưng cô ấy không tin đâu. Cô

ấy luôn nói rằng tôi sẽ lại tìm một việc mới để làm”, Subramanian giải bày.

Tôi nghĩ các bạn trẻ với khao khát kinh doanh nên khắc ghi bài học này: Để thành công trong kinh doanh, bạn cần phải có nguồn năng lượng rất dồi dào và sự cam kết đồng hành cùng công việc, cùng các cộng sự của bạn trong việc xây dựng cơ đồ. Nhưng đôi khi, cũng sẽ rất tuyệt nếu dừng chân lại để ngửi hương thơm của những bông hoa, và hãy nhớ mua vài bông về làm quà cho người mẹ, người vợ, những người thân đã luôn chia sẻ, thông cảm và thấu hiểu cho bạn.

Lời khuyên cho các doanh nhân trẻ

Quan trọng là các bạn cần phải có tinh thần học hỏi, chấp nhận khó khăn và qua đó, góp nhặt những chi tiết kiến thức cần thiết. Bên cạnh đó, bạn cần phải bước ra ngoài và thử thách bản thân, chiến đấu trên thương trường. Những trải nghiệm đó sẽ khiến mọi thứ trở nên khác biệt.

Người giúp người là bản năng



Vijay Mahajan (tốt nghiệp năm 1981)

Basix

Là một cựu sinh viên của cả IIT lẫn IIM, Vijay đã cống hiến cả cuộc đời của mình để giải quyết vấn đề bất bình đẳng và công bằng trong xã hội thông qua kỹ năng quản lý. Ông là người tiên phong trong lĩnh vực tài chính vi mô(*) ở Ấn Độ qua việc mở công ty Basix cung cấp các khoản vay cho những người nghèo ở vùng nông thôn.

(*) *Tức Microfinance, một mô hình tài chính nhằm cấp tín dụng cho người nghèo, phục vụ cho việc xóa đói – giảm nghèo và đã được áp dụng ở nhiều nước như Indonesia, Ấn Độ, Cộng hòa Dominica,...*

Đã kinh doanh thì chắc chắn phải có liên quan đến tiền bạc. Rất nhiều tiền là đáng khác.

Nhưng hầu hết tất cả những doanh nhân mà tôi phỏng vấn đều cho tôi hay rằng với họ, kiếm tiền không phải là ý nghĩ đầu tiên xuất hiện trong đầu họ sau khi tỉnh dậy mỗi buổi sáng. Tiền bạc là

yếu tố rất quan trọng đối với hoạt động của một công ty, nhưng nó không phải là thứ giúp bạn ngủ ngon mỗi tối.

Tất cả những doanh nhân này, dù làm trong ngành công nghiệp – sản xuất hay dịch vụ, tài chính,... họ tìm thấy ý nghĩa cuộc sống thông qua những ảnh hưởng mà việc kinh doanh tạo ra cho cuộc sống của mọi người. Những việc họ làm tạo ra giá trị cho người khác, qua đó họ trực tiếp hay gián tiếp mang đến những điều tốt đẹp cho cộng đồng.

Vijay Mahajan là một doanh nhân như vậy. Ông đến gặp tôi trong trang phục kurta truyền thống, hàng dệt tay của thương hiệu Fabindia, và ở ông toát ra khí chất của một nhà hoạt động xã hội nhiều hơn khí chất của một doanh nhân. Trên thực tế, ông Vijay làm công việc của bất cứ thạc sĩ quản trị kinh doanh nào: lấp đầy những khoảng trống trong nhu cầu của thị trường. Có điều, vào thuở khởi nghiệp, không ai nghĩ rằng đối tượng mà ông hướng đến là đáng được quan tâm.

Mười năm trước khi ông C K Prahalad, một chuyên gia về tài chính vi mô, công bố các nghiên cứu có tính đảo lộn hoàn toàn mọi khái niệm về việc phục vụ “tầng lớp dưới đáy kim tự tháp”(**), ông Vijay đã thành lập một tổ chức tín dụng với mong muốn hỗ trợ đối tượng này. Bản thân Basix cũng không phải là tổ chức tài chính lớn nhất trong ngành nhưng nó có đóng góp đáng kể, tạo nên đặc sắc văn hóa riêng cho thị trường tài chính vi mô ở Ấn Độ.

(**) Từ gốc là “bottom of the pyramid”, một thuật ngữ được ông C K Prahalad dùng trong công trình nghiên cứu về tài chính vi mô của mình. Công trình này được công bố vào khoảng năm 2004, như vậy lùi lại mười năm như trong bài viết, có thể ông Vijay đã nảy ra ý tưởng về một tổ chức chuyên cung cấp tín dụng cho người nghèo vào khoảng thập niên 80, đầu thập niên 90 của thế kỷ XX.

“Cha tôi là nhân viên dân sự làm việc trong quân đội, còn mẹ tôi làm nội trợ. Tôi có ba anh trai và họ đều làm việc trong lực lượng phòng vệ. Nếu có bất kỳ điểm gì khác biệt với lẽ thường thì đó chỉ có thể là việc chúng tôi là một gia đình quân nhân và lẽ ra tôi cũng phải theo binh nghiệp”. Ông Vijay Mahajan mở đầu như vậy để chứng minh rằng ông được sinh ra và lớn lên trong gia cảnh hết sức bình thường. Ông cũng cho biết rằng trong gia đình ông, chẳng có bất cứ một tấm gương kinh doanh nào để ông noi theo. Hóa ra, lý do duy nhất khiến ông theo đuổi việc kinh doanh chính

là: mong muốn giải quyết những vấn đề về bất bình đẳng trong xã hội. Và mong muốn này không phải một ý tưởng bất chợt, nó đã được hình thành qua quá trình, sau rất nhiều trải nghiệm.

“Tôi vào học bậc trung học ở trường dòng St Xavier’s tại Jaipur, thủ phủ và cũng là thành phố lớn nhất của bang Rajasthan, miền Bắc Ấn Độ. Chính trong thời gian này, tôi có được những trải nghiệm đầu tiên khi tiếp xúc với sự nghèo đói, với những con người nông thôn, cũng như với khái niệm hoạt động xã hội”, ông Vijay giải thích. Ở trường, học sinh bọn tôi phải tham gia các hoạt động “hoàn thiện bản thân”, tức phải đến bệnh viện đa khoa mỗi tuần một lần, đi đến các cơ sở điều trị, hỏi han và giúp đỡ các bệnh nhân, đầu là những việc nhỏ nhặt như viết thư hay đi mua thuốc giúp.

Nhưng khi đó, ông Vijay chưa nhận thức được rằng hoạt động ngoại khóa này sẽ có ảnh hưởng lớn đến quyết định nghề nghiệp sau này của mình. Sau khi tốt nghiệp trung học, ông Vijay quyết định vào học tại IIT, Phân viện Delhi. Rồi cả thế giới lẫn Ấn Độ rơi vào thời kỳ hỗn loạn trong những năm 1970 – 1975. Chỉ riêng tại Ấn Độ, đã có bao sự kiện xảy ra: quân đội tham chiến tại Bangladesh năm 1973, phong trào Navanirman diễn ra tại bang Gujarat, tiếp đến là Cách mạng Toàn diện do Jay Prakash Narayan lãnh đạo.

Trong khoảng thời gian đó, ông Vijay chỉ là một sinh viên bình thường và không tham gia vào bất cứ hoạt động dân sự nào. Nhưng bao quanh ông lúc bấy giờ là bầu không khí *hãy cho mỗi con người được làm điều tốt đẹp*, cũng như ảnh hưởng của cuốn sách *Small is Beautiful* (tức *Nhỏ là Đẹp*) của nhà kinh tế học người Anh E. F. Schumacher. Ông Vijay cho biết là thời đó, “một số người trong chúng ta theo đuổi chủ nghĩa lý tưởng và tin tưởng rằng công nghệ có thể giải quyết được rất nhiều vấn đề. Cùng với niềm tin này, người ta bắt đầu đi tới các làng quê và tìm kiếm giải pháp công nghệ”. Đó cũng là những việc mà một nhóm sinh viên IIT làm trong khoảng thời gian nghỉ hè.

Nhưng sau khi tốt nghiệp, ông Vijay tiếp tục đi theo con đường bằng phẳng. Ông làm việc trong bộ phận tiếp thị của chi nhánh Philips tại Đông Ấn, một công việc đòi hỏi di chuyển rất nhiều tới những khu vực hẻo lánh. “Ngày đó, các vùng Bihar, Orissa, Bengal, Đông Bắc còn khá nghèo”, và mỗi khi phải đi đến những vùng này, trong đầu ông Vijay luôn diễn ra “những cuộc hội thoại, rằng: *Mình phải làm gì? Phải bắt đầu từ đâu?*”. Vậy là sau ba năm, ông Vijay quyết định chuyển sang mảng phát triển. Nhưng rồi

ông không thực hiện được sự thay đổi nào, lần này lý do là vì “tình trạng tài chính bấp bênh của tầng lớp trung lưu”.

Đến một ngày, ông Vijay được biết chuyện Giáo sư Ravi Mathai, người thành lập IIMA, đã từ chức giám đốc của phân viện này để chuyển sang thực hiện dự án Jawaja (nghiên cứu về mối liên hệ giữa việc quản lý đến bản chất sự nghèo đói ở Ấn Độ). Vậy là một suy nghĩ xuất hiện trong đầu ông: “hãy theo học khóa MBA ở IIMA. Làm vậy thì (a) mình có sự bảo đảm về nghề nghiệp, và (b) trong trường hợp tốt nhất thì mình có thể được làm việc cùng ông Ravi và đồng sự là Giáo sư Ranjit Gupta để hiểu hơn về sự phát triển ở vùng nông thôn”.

Trong thời gian học ở IIMA, ông Vijay đã dốc hết sức mình vào việc học hỏi, cũng như tận dụng sự linh hoạt của khóa học để thực hành. “Tôi tham gia rất nhiều dự án, vào mùa hè tôi làm việc cho Jawaja ở phía Nam Rajasthan”. Sau khi hoàn thành chương trình MBA tại IIMA, ông Vijay có một khoảng thời gian làm công việc tình nguyện cho các tổ chức phi chính phủ (NGO) rồi quyết định “đầu quân” cho Quỹ Trợ giúp Phục hồi Công nghiệp FAIR của Tiến sĩ NCB Nath.

Mục tiêu chính của FAIR là làm sống lại những công ty đang gặp vấn đề và họ thực hiện điều này bằng cách gửi một nhóm tình nguyện viên đã có bằng MBA đến các công ty này, nghiên cứu và cơ cấu lại hoạt động của mỗi nơi. Nhưng Tiến sĩ Nath cũng quan tâm đến lĩnh vực phát triển và đã đề nghị ông Vijay giữ một vị trí trong mảng đó. Tuy nhiên, sau một thời gian thì ông Vijay nhận ra “trái tim tôi không thuộc về công việc này. Tôi không muốn làm một nhà tư vấn trong lĩnh vực phát triển. Tôi muốn làm việc ở thực địa”.

Vào năm 1982, ông Vijay biết đến *Hiệp hội trang trại Sarva Seva* (tức *Association for Sarva Seva Farms*, viết tắt là ASSEFA), một tổ chức NGO hoạt động theo tinh thần của lãnh tụ Gandhi. Tổ chức hoạt động theo phong trào Bhoodan mà ngài Vinoba Bhave khởi xướng vào năm 1951, trong đó các tình nguyện viên thuyết phục các chủ đất giàu có tự nguyện cho đi một phần đất của mình cho người không có đất. Ông Vijay tham gia ASSEFA để cung cấp “trợ giúp về mặt kỹ thuật và quản lý”, nhằm giúp gia tăng hiệu quả kinh tế cho những ruộng đất được hiến tặng. Không phải miếng đất được cho đi nào cũng là đất có chất lượng cao, vậy nên cần có người lập kế hoạch đầu tư vào việc cải thiện chất lượng đất, cài đặt hệ thống tưới tiêu, gieo hạt, cày bừa,... Và kế hoạch phải đảm bảo tính hữu hiệu với cả một cộng đồng gồm 60, 70 hay đôi khi lên

đến 100 người.

Ông Vijay làm việc ở 15 – 20 làng với khoảng 1.000 hộ dân, ý tưởng là sử dụng vốn đầu tư để giúp mọi người đạt được mức thu nhập ổn định. Sau một khoảng thời gian, họ sẽ trả được nợ và số tiền này sẽ tiếp tục được sử dụng để giúp đỡ những người nông dân khác. Điều này sẽ tạo nên một hệ thống luân chuyển và bền vững.

Đó là về mặt lý thuyết, còn thực tế thì không hề dễ dàng.

“Khi tôi đảm nhận dự án Bihar, tất cả nguồn quỹ đã được tiêu hết nhưng lại không mang về bất cứ lợi ích nào, nguyên nhân là do việc lên kế hoạch và thực hiện còn yếu kém”, ông Vijay nhớ lại. Chẳng hạn như họ đã đào sáu giếng khoan nhưng lại chưa đặt ống nước ở những mét đường cuối cùng, kết quả là không có nước sử dụng. Vì không có nước nên các nông dân không có động lực để nâng cấp đất. Và đương nhiên họ đã chịu áp lực từ những khoản vay ngân hàng. Vậy là 95% khoản đầu tư đã được sử dụng nhưng kết quả bằng 0, thế là không có tiền để trả nợ chứ đừng nói đến chuyện tái đầu tư cho các dự án khác – đó là một vòng luẩn quẩn. Tệ hơn cả là phản ứng của người dân, ông Vijay kể lại như sau: “Khi chúng tôi vừa đặt chân tới những ngôi làng này thì người dân đã sẵn sàng để đánh tôi. Họ than thở: ‘Các anh lừa gạt chúng tôi. Chẳng có việc gì được thực hiện cả và giờ chúng tôi đang nợ nần chồng chất’”.

Vậy là ông và đội của mình bắt tay vào công việc: xác định các nhu cầu, nhưng vấn đề cơ bản và quan trọng là phải thu xếp được thêm một khoản tiền để giải quyết những vấn đề trước mắt. Sau đó, bạn mới có thể bắt đầu đúng quy trình. “Trên thực tế, đây là một tình huống xấu, và tôi đã phải giải quyết ở từng làng một. Theo cách này, nếu bạn thành công ở mỗi nơi thì thông tin sẽ được lan truyền và tôi sẽ được chào đón hơn ở những làng tiếp theo”.

Đó là một bài học quan trọng về việc làm thế nào để giải quyết những tồn tại trong định hướng phát triển ở địa phương. Mong muốn được làm việc tốt là chưa đủ, bạn cần phải tiếp cận vấn đề một cách có hệ thống và tự xác định mình cần hết sức kiên trì bởi đây là chuyện lâu dài.

Cũng trong khoảng thời gian làm việc với ASSEFA, ông Vijay đã hình thành trong đầu mình những khái niệm đầu tiên về một tổ chức được gọi là PRADAN (tức *Professional Assistance for*

Development Action , hay *Hỗ trợ Chuyên môn cho Hoạt động Phát triển*). Cùng với ngài Loganathan (nhà sáng lập của ASSEFA) và anh Deep Joshi, người làm việc cho Quỹ Ford, ông Vijay phát triển thêm ý tưởng này.

Năm 1983, PRADAN ra đời với tinh thần “hỗ trợ kỹ thuật và quản lý tại thực địa” cho các tổ chức NGO. Một số các chuyên gia đã gia nhập PRADAN vì họ hứng thú với nhiệm vụ này. Nhưng rồi ông Vijay nhanh chóng nhận ra rằng việc mở một tổ chức dưới bất kỳ hình thức nào cũng có những vấn đề cơ bản như gây dựng lòng tin, nhận được nguồn lực tối thiểu, trách nhiệm tài chính. Nói cách khác, về mặt cơ cấu thì PRADAN sẽ không khác gì một doanh nghiệp.

Không chỉ hỗ trợ về mặt kỹ thuật, PRADAN còn giúp các chuyên gia trẻ có cơ hội đóng góp ý tưởng của mình cho lĩnh vực phát triển. Cả cung và cầu đều bắt đầu tăng lên. Từ hai tổ chức phi chính phủ với bốn chuyên gia, PRADAN nhanh chóng mở rộng lên mười tổ chức phi chính phủ và được hỗ trợ bởi 25 chuyên gia. “Bản thân PRADAN đã trở thành một tổ chức hay một doanh nghiệp xã hội mà không cần ai phải đặt tên cho nó. Không hề có một kế hoạch hoạt động dài hạn nào”.

Đương nhiên là cùng với sự phát triển, ông Vijay cũng phải tìm cách liên tục thu hút các nguồn lực và xây dựng đội ngũ chuyên gia, bên cạnh đó là phải giải quyết những vấn đề liên tục xuất hiện trong quá trình quản lý một tổ chức.

Tuy PRADAN chắc chắn là một trong những hình mẫu đầu tiên của việc “kinh doanh xã hội” tại Ấn Độ. Và hơn 25 năm kể từ ngày thành lập, PRADAN vẫn là một tổ chức vững mạnh với đội ngũ 25 chuyên gia.

Chỉ có điều, vào ngày 31/12/1990, ông Vijay Mahajan đã rời khỏi tổ chức vì lý do gia đình. Vì đã dành trọn trái tim và tâm hồn mình cho công việc hỗ trợ các cộng đồng nghèo, khó khăn nên ông thường xuyên làm việc ở những vùng hẻo lánh, trong khi vợ ông, bà Savita, lại duy trì công việc tại Delhi. Điều này khiến cuộc hôn nhân của Vijay trở thành cuộc hôn nhân xa cách. Đến năm 1988, bà lại nhận được học bổng của Đại học Princeton, Mỹ. Theo lời khuyên của Tiến sĩ Kamla Chowdhary, một cựu giáo sư tại IIMA, ông Vijay quyết định nghỉ một năm, tìm một học bổng cũng của Trường Princeton để sang Mỹ cùng vợ mình. Nói cách khác, ông muốn cứu vãn cuộc hôn nhân này.

Trong thời gian ở Mỹ, ông Vijay có cơ hội nhìn lại và suy ngẫm về những điều mà ông đã đạt được trong cuộc đời mình. Khi nghĩ về PRADAN, ông càng nhận thức rõ ràng nhu cầu vốn đã trở thành vấn đề cấp thiết thế nào đối với tổ chức. Thực tế là những người ở vùng nông thôn và những người có hoàn cảnh khó khăn thường không dễ gì được các ngân hàng chấp nhận cho vay vốn. Không những thế, “tôi nhận ra rằng nếu chúng tôi tiếp tục dựa vào những nguồn tài trợ và những khoản vay từ chính phủ để hỗ trợ cộng đồng thì mọi hoạt động sẽ rất chậm chạp. Chúng tôi sẽ không thể kiểm soát được bất kể thứ gì”. Vì vậy, khi trở về Ấn Độ, ông Vijay quyết định “bước ra ngoài và khám phá”, nhằm tìm cách giải quyết vấn đề đa dạng hóa nguồn lực tài chính cho PRADAN. Đã có lúc ông cân nhắc về lĩnh vực chính trị nhưng rồi từ bỏ ý tưởng đó. Sau cùng, ông quyết định trở thành một nhà tư vấn tự do, trước nhất là vì ông “phải làm một công việc nào đó để kiếm sống”, sau là để có cơ hội tiếp xúc với nhiều đối tượng trong xã hội hơn. Nhưng dù làm gì thì ông “vẫn ở trong lĩnh vực cải thiện đời sống và làm việc cho những người nghèo”.

Với nghề nghiệp mới, ông Vijay có được những khách hàng như Ngân hàng Thế giới, Chương trình Phát triển Liên hợp quốc UNDP, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Ấn Độ NABARD và cả Quỹ Ford. Ông Vijay đã xây dựng được danh tiếng tốt khi còn ở PRADAN, vì vậy không khó để ông tìm được công việc trong lĩnh vực tư vấn. Nhưng điều thực sự tiếp sức cho ông trong thời gian này là ông nhìn ra cơ hội giải quyết những vấn đề lớn: tìm ra phương pháp hợp lý để cải thiện đời sống cho các cộng đồng nghèo khó, cho cả chính mình.

Vào năm 1993, Quỹ Ford đề nghị ông Vijay thực hiện một nghiên cứu về Ngân hàng SEWA. Bấy giờ, tổ chức tín dụng đang lâm vào cảnh dở khóc dở cười: họ có quá nhiều tiền gửi nhưng không biết trung chuyển đến ai vì gặp khó khăn trong việc cung cấp tín dụng. Cũng qua cơ hội này, ông Vijay hiểu thêm về hoạt động của một ngân hàng, về cách sử dụng tiền nhàn rỗi của người gửi một cách hợp lý để có thể sinh lời.

Với kinh nghiệm này, ông Vijay đã tìm kiếm những tổ chức tương tự trên toàn thế giới. Nhờ sự giúp đỡ của Quỹ Ford, ông đã nghiên cứu về hoạt động của Ngân hàng Shore ở Mỹ, Ngân hàng Grameen ở Bangladesh và Ngân hàng Rakkyat ở Indonesia^(***). Ông cũng tìm hiểu về “dịch vụ tài chính cho người nghèo” của Ngân hàng Thế giới. Trong dự án này, ông Vijay có đối tác là ông Bharti Ramola (đại diện cho công ty Price Waterhouse và cũng là một người bạn học ở IIMA). Phía đối tác phụ trách những chi tiết về kỹ

thuật còn ông cung cấp những hiểu biết về người nghèo ở vùng nông thôn. Các nghiên cứu này trải dài trong giai đoạn 1993 – 1995 và trở thành vốn tri thức cho Basix.

*(***) Đây là những ngân hàng nổi tiếng thế giới trong lĩnh vực tài chính vi mô.*

Dựa theo nhu cầu của các bên, nghiên cứu được chia sẻ với nhiều tổ chức bao gồm RBI, NABARD và ICICI.

Kết quả cuối cùng là ông Vijay đã nhìn thấy ánh sáng cuối đường hầm, kết thúc những ngày tháng “tôi không biết mình phải làm gì”. Với hiểu biết tốt hơn về các cơ quan tài chính nông thôn và sự tự tin rằng mình có thể điều hành một tổ chức như vậy, giờ ông đã sẵn sàng cho *điều lớn lao tiếp theo*. Ông Vijay và vợ quyết định chuyển từ Delhi tới Hyderabad, một thành phố ở phía Nam Ấn Độ vì “chị của Savita và bác tôi sống ở Hyderabad. Thành phố này cũng không nằm sâu xuống phía Nam”.

Năm 1995, ông Vijay bắt đầu lập kế hoạch mở một ngân hàng nông thôn. Lúc đó, Giáo sư Manmohan Singh đang làm Bộ trưởng Tài chính và sau khi trở về từ chuyến đi Bangladesh, ông nói rằng: “Chúng ta nên có một tổ chức như Ngân hàng Grameen của Bangladesh”. Ông Vijay đã nắm lấy cơ hội đó: “NABARD, UTI, IDBI, ICICI và NDB và các tổ chức đã cho tôi tiếp xúc với những quản lý cấp cao. Các nhà quản lý nói: ‘Anh muốn mở một ngân hàng cho người nghèo ư? Hãy cho chúng tôi biết kế hoạch của anh’”.

Tuy nhiên, ông Vijay đã quên mất một vấn đề quan trọng: Ở Ấn Độ, rất khó để mở một ngân hàng. Vào thời điểm đó, bạn cần ít nhất 100 crore rupee làm vốn (bây giờ thì đã tăng lên 300 crore). Và ngay cả nếu bạn có khoản tiền đó, việc cấp giấy phép cũng không hề nhanh chóng. Ông Vijay không có cách nào để huy động được 100 crore. Ông đã lãng phí mất sáu tháng, cố gắng thành lập một ngân hàng. Cuối cùng thì Giáo sư Dave, Chủ tịch Tổ chức tài chính Ấn Độ UTI đã nói với ông rằng: “Tôi hoàn toàn hiểu điều mà anh muốn làm. Nhưng anh sẽ không thể huy động được đủ số tiền cần thiết để lập một ngân hàng chỉ trong một ngày”. Ông N Vaghul của ngân hàng ICICI cũng góp ý: “Chúng tôi có thể cung cấp một khoản vốn, có điều tôi nghi ngờ về khả năng mở một ngân hàng”. Tóm lại, về mặt ý tưởng thì ông Vijay đã nhận được sự ủng hộ và khuyến khích từ các quản lý cấp cao, nhưng việc thu hút khoản tiền 100 crore lại không dễ dàng. Cuối cùng, từ những lời khuyên của vài người bạn và những người ủng hộ, ông Vijay quyết định đã đến lúc dừng việc *nói về dự án và bắt tay vào làm*

một điều gì đó.

PRADAN từng mở một công ty có tên “Dịch vụ Grameen Ấn Độ” nhưng lại chẳng cho nó mục đích cụ thể nào cả. Ông Vijay đã mua lại công ty này để làm phương tiện phục vụ “thí điểm tín dụng vi mô” tại quận Raichur ở bang Karnataka (cách Hyderabad khoảng 4 – 5 km đường bộ) và quận Kurnool ở bang Andhra Pradesh. “Tôi chọn hai địa điểm này là vì anh Pramod Kulkarni (một bạn cùng khóa MBA ở IIMA và cũng từng làm việc ở PRADAN) có thành lập một tổ chức phi chính phủ tên là PRERNA ở Raichur. Còn Kurnool là một trong những quận mà tôi từng đi thực địa để thực hiện nghiên cứu cho Ngân hàng Thế giới, vì vậy tôi khá quen thuộc với khu vực này và những vấn đề của họ”.

Cùng lúc đó, Quỹ Ratan Tata đã yêu cầu ông Vijay lập kế hoạch chiến lược năm năm cho họ. Trong một năm thực hiện công việc này, ông đã có quan hệ tốt với những ủy viên quản trị và đã chia sẻ cả ước mơ với họ. Khi ông giao lại bản kế hoạch cuối cùng thì bà Deanna Jejeebhoy, cố vấn dự án, hỏi: “Thế kế hoạch của anh thì sao?”.

Ông nói: “Tôi đang gặp khó khăn”.

Bà hỏi: “Anh cần bao nhiêu?”

Ông nói: “Một crore là đủ”.

Vậy là bà bảo ông viết một bản đề nghị gửi cho Quỹ Tata. Cuối cùng thì ủy viên quản trị Palkhivala và ông Soonawalla, Giám đốc Tài chính của quỹ cũng chấp nhận cho ông Vijay vay tiền. Đến đây thì rõ ràng là mở một ngân hàng không phải là điều không thể, nhưng vấn đề khác nảy sinh: đã là ngân hàng thì đòi hỏi phải hoạt động có lợi nhuận, trong khi ông Vijay muốn một tổ chức phi lợi nhuận phục vụ mục đích xã hội. Vậy là cuối cùng dựa vào lời khuyên của ông Anoop Seth (một người bạn làm ở ngân hàng) và kiểm toán viên Nagarajan, ông Vijay quyết định sẽ mở một công ty tài chính phi ngân hàng (tức *non-bank financial company*, viết tắt là NBFC).

Tháng 6/1996, Basix chính thức hoạt động. Vào tháng 10/1996, một NBFC có tên Công ty TNHH Tài chính Bhartiya Samruddhi ra đời; đến tháng 1/1997, Quỹ Ford thông qua khoản vay 15 crore cho công ty. Trong khi đó, ông Vijay không ngừng tìm kiếm các ý tưởng để đa dạng hóa nguồn đầu tư cho các hoạt động kinh doanh xã hội. Cụ thể là trong chuyến đi đến Indonesia, ông tiếp thu mô

hình Ngân hàng Nông thôn Tư nhân vốn rất thành công của nước này, từ đó cho ra đời ý tưởng về một Ngân hàng Địa phương (LAB).

Hóa ra, ý tưởng về các Ngân hàng Địa phương (LAB) đã được các bộ trưởng chú ý. Vào tháng 8/1996, khái niệm LAB được phê chuẩn. Basix xin giấy phép LAB, với vốn ban đầu ở mức 5 crore rupee.

Từ một cá nhân thành một công ty kinh doanh, rồi chuyển sang một NBFC và cuối cùng là một LAB, tổ chức đã trải qua quá trình thay đổi cấu trúc một cách đáng kinh ngạc. Và cũng thật may, tất cả mọi việc đều diễn ra theo kế hoạch cho đến khi một vụ lừa đảo lớn chấn động thế giới tài chính: CRB Capital, một NBFC do ông CR Bhansali làm chủ, phá sản.

Vậy là ông Vijay và đội của mình đã liên tiếp phải đối mặt với những khó khăn vì phía chính phủ siết chặt các quy định để đảm bảo “sức khỏe” cho hệ thống tài chính, như các NBFC bị cấm nhận tiền gửi và việc hợp thức hóa các LAB bị ngưng lại. Thêm vào đó là việc cam kết hoàn trả lại khoản nợ từ Quỹ Tata khi công ty trở thành NBFC.

Vào tháng 6/1997, một crore được trả lại cho Quỹ Tata, một phần là chuyển từ Quỹ Ford sang. Tình hình bấy giờ vẫn còn khó khăn và không chắc chắn: “Chúng tôi có khoản 3,5 – 4 crore vào thời điểm trả lại tiền cho Quỹ Tata. Chúng tôi đã hoạt động tại thực địa và có thể tăng gấp bốn lần lượng tiền cho vay. Vấn đề là công ty trở nên khập khiễng. Chính phủ đã cấm các NBFC nhận tiền gửi nên tương lai rất mù mịt”.

Cuối cùng vào tháng 10/1997, Basix có được nguồn tài trợ từ Thụy Sĩ và có thêm 6 – 8 crore nữa để cho vay. Tổ chức dần vượt qua khó khăn, và quan trọng hơn cả, những người được hưởng lợi đều là những gia đình rất nghèo. “Chúng tôi sử dụng tất cả các phương pháp để huy động vốn. Ở thực địa, công việc thực sự rất tuyệt vời”.

Với những hiểu biết đã được tích lũy sau rất nhiều năm làm việc về nông thôn tại Ấn Độ, Basix có thể phục vụ thị trường này tốt hơn ai hết. Basix trở thành hình mẫu cho việc dám làm những việc độc đáo, có tính tiên phong mà vẫn có hiệu quả. “Đến năm 1998 – 1999, chúng tôi là tổ chức được ưa chuộng trong ngành tài chính vi mô. Chúng tôi được hoan nghênh nhờ làm việc với người nghèo, khả năng sáng tạo trong việc sử dụng các nguồn lực mà vẫn giữ được sự ổn định. Có điều, các ngân hàng tại Ấn Độ vẫn

không muốn cho chúng tôi vay. Chúng tôi cảm thấy rất thất vọng”.

Điểm mấu chốt của vấn đề này là các ngân hàng cho vay dựa trên việc thế chấp tài sản, mà Basix thì không thể đáp ứng tiêu chí này. Nhưng vào năm 1999, ông Ramesh Gelli của Ngân hàng Tín nhiệm Toàn cầu đã quyết định cấp cho Basix một khoản vay 50 lakh, sau tăng lên thành 2 crore. Để có được kết quả này, ông Vijay đã vận động Ngân hàng Dự trữ Ấn Độ (RBI)(****) cho vay. Giáo sư Bimal Jalan, người đứng đầu RBI vào thời điểm đó, đã đề xuất là các ngân hàng thương mại, ngân hàng đầu tư,... nên cho những tổ chức tài chính vi mô vay tiền. Việc này được thông qua và tài chính vi mô được xếp vào loại “các khoản vay được ưu tiên”.

*(****) Ở một số nước, các ngân hàng dự trữ có chức năng như ngân hàng nhà nước ở Việt Nam.*

Trên thực tế, lúc bấy giờ các ngân hàng vẫn còn mang nặng tính “nhà nước”, và họ làm việc theo chỉ thị. Dù họ có thích ý tưởng của bạn hay không, có nhìn thấy lợi ích từ đó hay không, thì đó không phải là vấn đề. Họ không có sự khuyến khích để nhận lấy những rủi ro không cần thiết. Vì vậy mà ông Vijay phải vận động từ cấp cao nhất. Khi đã qua cấp này thì tất nhiên, các mắt xích phía dưới sẽ chấp nhận ý tưởng của bạn. Và ông Vijay cùng các đồng sự chắc chắn đã phải bỏ ra rất nhiều công sức vận động, cũng như rất kiên nhẫn để có được kết quả xứng đáng: các ngân hàng xếp hàng để cho Basix vay tiền, và Basix đã có một nguồn lực tương đối mạnh để giúp đỡ người nghèo ở các vùng nông thôn Ấn Độ.

Đến đây thì Basix vẫn còn vấp phải nhiều khó khăn nữa, nhưng bằng sự nỗ lực hết mình vì lý tưởng “kinh doanh xã hội”, ông Vijay cùng đồng sự đều đã vượt qua được. Tuy nhiên, sau năm năm đi vào hoạt động, Basix đối mặt với một “quả bom” thực sự.

Năm 2002, Basix công bố kết quả một nghiên cứu nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của việc cấp tín dụng vi mô cho người nghèo. Họ đã bị sốc: “Chúng tôi nhận ra rằng trong ba năm qua, chỉ có một nửa số người vay tiền có thể trả nợ thành công. 1/4 thì nói rằng không có thay đổi nào và 1/4 cuối lại nói rằng thu nhập của họ giảm xuống”.

Vậy là Basix phải cử người đi gặp trực tiếp và nói chuyện với những người nói rằng họ không nhận được lợi ích nào hay thậm chí phải chịu thiệt thòi. Và ông Vijay cho biết: “Hóa ra các hộ càng

nghèo thì càng đối mặt với nhiều rủi ro, nhưng những rủi ro đó đã không được tính đến. Điều thứ hai là năng suất lao động quá thấp nên họ hầu như không có khoản thặng dư sản phẩm nào để bán ra chợ. Và điều thứ ba là nếu có được một khoản dư nhỏ thì họ cũng chỉ nhận được giá thấp nhất với điều khoản tệ nhất trên thị trường”.

Basix đã nhận thức được rằng các khoản vay là cần thiết nhưng chưa đủ, việc hỗ trợ kỹ thuật, dịch vụ hỗ trợ sản xuất hay kết nối với thị trường cũng rất quan trọng. Bên cạnh đó, những vấn đề an sinh (như bảo hiểm) cũng phải được tính tới để đảm bảo sức khỏe lao động cho người nghèo. Và ông Vijay còn phải làm rất nhiều việc khác để đưa Basix vào guồng ổn định.

Giờ đây, khi ngẫm lại về nghiên cứu vào năm 2002 đó, ông Vijay nghiệm ra rằng một người chỉ biết được một ý tưởng có thực sự tốt hay không khi họ áp dụng nó vào thực tế. Dù cho bạn cố gắng nhiều thế nào hay bạn có khôn ngoan đến đâu thì bạn cũng sẽ mắc sai lầm. Và một doanh nhân phải có đủ can đảm để nhìn vào gương và thừa nhận: “Vâng, tôi đã sai và giờ thì phải tìm cách để sửa sai”.

Hiện tại, tình hình đã tương đối ổn thỏa và Basix vẫn duy trì được hoạt động của nó. Tổng số tiền mà Basix cho vay trong năm 2007 đã vượt quá 1.000 crore rupee trong khi tỷ lệ nợ xấu chỉ dưới 1%. Điều gì giúp cho một tổ chức trở nên ngày càng lớn mạnh?

Ông Vijay cho hay: “Khi một người gia nhập, họ không nhất thiết phải đặc biệt yêu thích công việc phát triển hay làm việc với người nghèo. Vả lại, thù lao của việc này không cao. Nhưng trong vòng sáu tháng đến một năm họ bắt đầu nhận thấy rằng: ‘A! Tôi thực sự đang giúp người khác kiếm sống’”. Kết quả này tạo ảnh hưởng tích cực đến hầu hết các nhân viên của Basix.

Có thể nói, chính điều này đã giúp cho ông Vijay vượt qua được những giai đoạn vô cùng khó khăn. Khi người ta tìm được ý nghĩa trong công việc, khi chúng kiến những tác động tích cực mà việc làm của mình mang đến cho người khác, bạn hiểu là mình làm những việc tốt đẹp cho cộng đồng và xã hội. Và khi cộng đồng tốt đẹp hơn, bản thân bạn cũng trở nên tốt đẹp hơn.

Và đó cũng là mục đích sau cùng của ông Vijay Mahanja khi chọn kinh doanh làm định hướng nghề nghiệp cho mình.

Lời khuyên cho những doanh nhân trẻ

Theo tôi, phẩm chất đầu tiên mà một doanh nhân cần có, thậm chí cần cải thiện là *biết đứng dậy* và bước tiếp mỗi lần bạn vấp ngã.

Phẩm chất thứ hai và cũng quan trọng không kém, đó là *khả năng học hỏi* – từ kinh nghiệm, từ sự phê bình, từ đối thủ, từ thất bại, thậm chí từ bà mẹ vợ hay từ những cơ quan quản lý. Nhờ biết học hỏi, bạn sẽ thu thập được lượng kiến thức hữu ích, giúp bạn thích ứng và thích nghi với sự thay đổi của hoàn cảnh (điều mà bạn không bao giờ tránh được).

Cuối cùng, kinh doanh thường được cho là hoạt động mang tính cá nhân. Điều này đúng ở một mức độ nào đó, nhưng bạn cần nhớ rằng kinh doanh cũng là một công trình xã hội. Ví dụ dễ thấy nhất cho điều này là bất kỳ ai cũng phải nhờ có sự hỗ trợ từ một “hệ thống” gồm các đồng nghiệp, gia đình, nhà đầu tư, cơ quan chức năng, đối thủ và khách hàng,... thì mới thu được những thành quả nhất định. Vì vậy, bạn cần bồi đắp cho hệ thống này để sự tương tác của bản thân bạn với hệ thống, cũng như sự tương tác trong hệ thống, có hiệu quả.

Lời cảm ơn

Cuốn sách này là sản phẩm của tình yêu và đã nhận được sự ủng hộ của Trung tâm Phát triển Đổi mới và Kinh doanh (CIIE) tại Học viện Quản lý Ấn Độ, Phân viện Ahmedabad cũng như Quỹ Wadhwani.

Tôi muốn được gửi lời cảm ơn tới những cá nhân dưới đây đã giúp cho cuốn sách trở thành hiện thực:

- *Giáo sư Rakesh Basant và ông Kunal Upadhyay tại CIIE vì đã tin tưởng ở tôi.*
- *Chị Laura Parkin tại Quỹ Wadhwani vì nguồn quỹ.*
- *Bạn của tôi, chị Piyul Mukherjee, vì những phản hồi và nhận xét giá trị của chị cho từng chương.*
- *Anh Anjan Mukherjee vì đã đặt tên cho cuốn sách và anh Amrit Vatsa đã thiết kế bìa.*
- *Nhóm tại JAM đã cho tôi thời gian nghỉ phép để tập trung vào việc viết sách.*
- *Chị Priyanka Sharma vì thiết kế tuyệt vời của chị và anh Madan Mohan đã trình bày cuốn sách.*
- *Anh Swastik Nigam, anh Arjun Ravi và chị Tamanna Jaisinghani vì đã đọc và sửa bản in thử.*
- *Chồng của tôi, anh Yatin và con gái Nivedita vì đã cổ vũ tôi trong từng chương sách và giúp tôi vững bước.*

Và cuối cùng, xin được cảm ơn tất cả những doanh nhân đã chia sẻ suy nghĩ và kinh nghiệm của họ một cách nhiệt thành và chân thật.

Tôi tin rằng họ sẽ tạo cảm hứng cho bạn như cách họ đã làm với tôi, và rằng khi cầm cuốn sách này trong tay, các bạn sẽ có thể hình dung rõ ràng chân dung của những con người này, về cách

mà họ đã vượt qua rất nhiều thử thách.



Rashmi Bansal là một tác giả, một doanh nhân khởi nghiệp và cũng là một chuyên gia về giới trẻ. Cô là tác giả của các cuốn sách ăn khách về đề tài khởi nghiệp: *Stay Hungry Stay Foolish* (tựa tiếng Việt: *Hãy cứ khát khao – Hãy mãi đại khờ*), *I Have a Dream* và *Poor Little Rich Slum*. Những cuốn sách của cô đã bán được trên nửa triệu bản và được dịch ra mười ngôn ngữ.

Ngoài ra, Rashmi còn là nhà đồng sáng lập và biên tập cho JAM (tức *Just Another Magazine*). Cô viết rất nhiều về những người trẻ tuổi, sự nghiệp và tinh thần tự doanh khởi nghiệp trên blog Youth Curry (tức *Cà ri Tuổi trẻ*) của mình.

Rashmi là một nhà diễn thuyết có tiếng, thường được mời về nói chuyện tại các trường kinh doanh nổi tiếng ở Ấn Độ và Mỹ.

Cô còn giúp huấn luyện cho nhiều doanh nhân trẻ và cũng chủ trì các buổi nói chuyện khơi gợi động lực, và những cuộc hội thảo cho các doanh nghiệp.

Cô tốt nghiệp ngành Kinh tế học ở Trường Đại học Sophia (Mumbai), rồi học khóa MBA tại Học viện Quản lý Ấn Độ, Phân viện Ahmedabad (IIMA). Hiện nay, cô sống ở Mumbai.

Các bạn có thể liên hệ với cô qua các kênh:

Email: [*mail@rashmibansal.in*](mailto:mail@rashmibansal.in)

Facebook: [*www.facebook.com/rashmibansal*](http://www.facebook.com/rashmibansal)

Twitter: [*www.twitter.com/rashmibansal*](http://www.twitter.com/rashmibansal)